

MICHEL CROZIER

A BÜROKRÁCIA JELENSÉGE

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó



Michel Crozier

A BÜROKRÁCIA JELENSÉGE

Michel Crozier

A BÜROKRÁCIA JELENSÉGE

*Esszé a modern francia szervezeti rendszerek
bürokratikus tendenciáiról, valamint a társadalmi
és kulturális rendszerrel való kapcsolataikról*

KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ
BUDAPEST 1981

A mű eredeti címe: Le phénomène bureaucratique.

© Éditions du Seuil, Paris, 1963

Fordította:

Sebes Anna

A magyar fordítást az eredeti szöveggel egybevetette:

Makó Csaba

A magyar kiadás bevezetőjét írta:

dr. Kulcsár Kálmán

akadémikus,

a Szociológiai Kutatóintézet igazgatója

© Sebes Anna, 1980

Hungarian translation

ISBN 963 220 873 0

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

A kiadásért felel: Dalos Vilmos igazgató



Egyetemi Nyomda — 80.6286 Budapest, 1981

Felelős vezető Sümeghi Zoltán igazgató

K—4165. Budapest, 1981

A szerkesztésért felel: dr. Légrádi Istvánné

Műszaki vezető: Büchler Alfréd. Műszaki szerkesztő: Bürger Judit

A kötéstervez Fodor Attila munkája

Formátum: A/5. Terjedelem: 28,5 ív. Példányszám: 2850

Betűtípus: Times

TARTALOM

<i>Michel Crozier és a szervezetszociológia (Kulcsár Kálmán)</i>	7
<i>Bevezető</i>	29
1. <i>A párizsi könyvelési iroda</i>	39
1. A szervezet általános jellemzői és tagjainak alkalmazkodása feladataikhoz	40
2. Az interperszonális kapcsolatok és a rutin problémája	64
2. <i>Az ipari monopólium esete</i>	101
3. A műhelyek társadalmi rendszere, a munkáscsoport normái, a hatalmi viszonyok problémája	104
4. A műhely társadalmi rendszere, a szakmai kategóriák közötti viszonyok és viselkedésformák	145
5. A hatalmi viszonyok a felsővezetés csoportján belül	179
3. <i>A bürokrácia jelensége szervezetelméleti szempontból vizsgálva</i>	225
6. Hatalmi viszonyok és a bizonytalanság helyzetei	226
7. A bürokratikus szervezeti rendszer	269
4. <i>A bürokrácia jelensége mint francia kulturális jelenség</i>	317
8. A bürokratikus rendszer francia modellje	321

9. A bürokratikus vonások jelentősége a francia társadalmi rendszerben	349
10. Burzsoázia és bürokrácia	389

Konklúzió: a bürokrácia jelensége és a francia modell a fejlődő ipari társadalomban	416
---	-----

Irodalom	441
--------------------	-----

MICHEL CROZIER ÉS A SZERVEZETSZOCIOLÓGIA¹

I.

A szervezetek jelenségeinek feltárására törekvő szociológiai kutatások fejlődésében különböző szakaszokat jelölhetünk meg. Azok a kutatások, amelyek — mint Max Weberé is — elsősorban a szervezetekre vonatkozó normákból, előírásokból következtek, a szervezet szociológiai jelenségeire adhatják meg az első, „klasszikusnak” nevezhető szakasz tartalmát. Jóllehet Weber szervezetszociológiai elmélete sajátos történetfilozófiai koncepcióba beágyazottan jelenik meg, amelynek legfőbb jellemzője a nyugati társadalomban — a tőkés fejlődéssel — kiteljesedő racionalizmus, és amely ennek jegyében a szaktudás és a szakszerű tevékenység központba helyezésével tulajdonképpen egyképpen fordul szembe a monarchiával, az abszolút uralkodóval és a „túlságosan kiteljesedő” demokratikus fejlődéssel, mégsem minden előzmény nélkül tűnt fel a szociológia vagy akár a szervezetre vonatkozó ismeretek fejlődésében. Bizonyos értelemben szociológiai „betetőzése” annak a gondolkodásmódnak, amely — mint a múlt század híres és sokat idézett kutatója, Lorenz Stein igazgatáselmélete is — a vonatkozó jogi normák egységében, jogi fogalmi keretek között, így természetesen jogászai módszerekkel közelítette meg a szervezetet, és pedig elsősorban az állami szervezeteket, közülük is a közigazgatás szervezeteit. Ez a XIX. századra amúgy is jellemző gondolkodásmód — amely ismételjük a szervezeti jelenségeket az állami szervezeti, de hozzátehetjük: a politikai jelenségeket is jórészt az állami politi-

¹ Michel Crozier 1922-ben született. Szociológiai képzettségének megszerzése után a C. N. R. S. keretei között folytatott szervezetszociológiai és politikaszociológiai kutatásokat. Jelenleg a szervezetszociológia egyik, nemzetközileg legismertebb vezető kutatója. Újabb nagyhatású műve: *La société bloquée* (Paris, 1970.).

kai jelenségekkel azonosítva jogászai módszereket használt, így elsősorban a normákat, és pedig a jogi normákat tanulmányozta — azért teljesedhetett ki Max Weber szervezetszociológiai koncepciójában, mert ő képes volt elvonatkoztatni e szabályoktól, meglátni a közös és a lényeges elemeket, amelyek a típusalkotás építőköveiként használhatók voltak. Egy bizonyos szervezet az általa bürokratikusnak nevezett szervezet ideáltípusának kialakításával tulajdonképpen úgy lépett túl a jogi normákon és más, az egyes szervezetekre vonatkozó szabályokon, hogy támaszkodva rájuk, „megszüntette-megőrizve” ezt a gondolkodásmódot, eljutott azokhoz a társadalmi folyamatokhoz, amelyek e szervezeteket létrehozták, alakították, és képes volt feltárni e szervezetek helyét is a társadalom gazdasági, politikai stb. folyamataiban.²

Weberhez *gondolatilag* hasonló módon, bár más jelenségekre figyelve és szociológiai szempontból távolról sem olyan átfogó eredményességgel foglalkozott a szervezetek problémáival F. W. Taylor és H. Fayol, akiknek munkásságáról élesszeműen állapította meg Szentpéteri István, hogy tulajdonképpen ugyanúgy közelítették meg a szervezeteket, csak Fayol felülről indult lefelé, a vezetéstől a munkamegosztásig, míg Taylor a feladat elvégzéséhez szükséges munkamegosztás normáiból, empirikus jellegű tanulmányokat is végezve indult el felfelé a vezetés irányába.³

E klasszikus időszak nagy képviselői mellett természetesen még sok nevet felsorolhatnánk, sőt azt is megállapíthatnánk, hogy különböző jellegzetességeket mutató iskolák éltek egymás mellett, ha átfogó képet kívánnánk adni a szervezetekre vonatkozó kutatások fejlődéséről. Ezúttal azonban csak a *gondolkodásbeli sajátosságokat* keressük, és nem az egyes iskolákra, kutatókra jellemző különbségeket. Ilyen megközelítéssel a szervezetszociológiai kutatások második nagy szakaszának ismertetőjelét a normáktól való elfordulásban és ezzel együtt az emberi viszonyoknak a kutatások központba kerülésében látjuk.

² Szentpéteri István: Az igazgatástudomány szervezéseméleti alapjai c. könyvében írja, hogy a weberi bürokráciakoncepció és a közigazgatástani koncepciók között jóformán semmi összefüggés nem mutatható ki (Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974. 148. o.). Ez tartalmilag elfogadható, a normatív gondolkodás mint jellegzetesség, azonban mindkettőre áll.

³ Uo. 153. o.

Miért került sor a szervezeteken belüli emberi viszonyok hangsúlyozására, legalábbis a kutatásokban? Nagyon leegyszerűsítve azért, mert a szabályokra alapozott szervezETFelfogás, „a gépszerűen” működő szervezetek ideális képében olyan jelenségeket volt kénytelen felismerni, amelyek a szabályszerűen „viselkedő” szervezet illúziójára mutattak, és egyúttal arra is, hogy a szervezet jelenségei nem függetleníthetők a benne dolgozó emberek viszonyaitól. (E felismerés bizonyos jelei egyébként már Max Webernél is megmutatkoztak.) Mármost a tudományfejlődés önmagában ritkán függetlenül a társadalom fejlődésétől, a társadalomban jelentkező igényektől, és ez az összefüggés a szervezetszociológiai gondolkodás változásában is megmutatkozott. Ez a változás ugyanis kapcsolódott a vezető — mai fogalommal „fejlett” — tőkés országok termelésének intenzívvé válásához, vagyis ahhoz a szükséglethez, hogy a munkaerő számszerű növelése helyett (nem szólva most a nyersanyagforrások kezdődő beszűküléséről) a termelékenység növelésének lehetséges tényezőit a *szervezésben* és ezzel együtt az *emberi munkaerő* jobb kihasználásában lássák. A „normatív” gondolkodás szintjén is mutatkoztak már ennek a problémának egyes jelei, akár Taylor működésében is, de inkább csak a technikai feltételek vonatkozásában. Az „áttörést” igazából azonban az ún. human relations iskola jelentette. Áttörést, mert a human relations kutatásai (és itt elsősorban Elton Mayo és munkatársai munkásságára gondolunk) a nevezetes hawthorne-i kísérletek (a Western Electric Company egyik, Chicagóhoz közeli telepe) nyomán nem csupán gyakorlati megoldásokig, sikereredményekig jutottak el, hanem általánosabb tételek megfogalmazásáig is. Olyan, ma már ugyan jórészt közhelynek számító — bár a gyakorlati következtetésekből sok helyütt még távolról sem hasznosított — megállapításokig, amelyek az ember érzelmi, pszichikai, társadalmi jellemzőinek, az emberi kapcsolatokra épülő kiscsoportok hatásának jelentőségét ismerte fel a szervezet működésében.

Ez a gondolkodás két irányban fejlődött tovább: egyrészt a *pszichológiai elem túlhangsúlyozódásával* az ún. szociometria felé, a különböző pszichológiai tréningek felé, amelyekkel a kíváncsi emberi (főleg vezetői) tulajdonságokat próbálják meg kibontakoztatni, másrészt a szervezeti jelenségek *behaviorista* megközelítése felé. Igazán jelentős szociológiai

eredményeket azonban — ha eltekintünk a szociometria bizonyos gyakorlati alkalmazásától — elsősorban a behaviorista megközelítés hozott. Ezek a kutatások az ún. szervezeti vagy igazgatási viselkedés jellemzőinek és összetevőinek feltárásával (különösképpen a döntési folyamat, az igazgatási szerepek, a szervezethez való alkalmazkodás különböző típusainak leírásával stb.) jelentősen gyarapították a szervezeti jelenségekről való ismereteinket, de még legjobb képviselőikben sem jutottak el az emberi magatartás szervezeti kondicionáltságának olyan megközelítéséig, amely a szervezeti struktúra és az emberi tevékenység bizonyos összefüggéseinek felismerését, a szervezeti tevékenység külső, tehát szervezeten kívüli tényezőinek számbavételét jelentette volna.⁴ Ez utóbbi szempont figyelembevételével azután már elő is készítették az újabb gondolkodási sajátosság útját, és ezzel egy újabb szakaszt is a szervezetekre vonatkozó szociológiai kutatásokban.

Ahogy ugyanis az első szakasz vagy a normativista megközelítési mód csak a szervezet ún. formalizált struktúrájára figyelt, csak a működés szabályozott menetét vizsgálta, és kevéssé vagy egyáltalán nem fordított gondot a mindezt megvalósító emberi magatartásra, úgy hanyagolta el a human relations iskola és az emberi tényezőre koncentráló gondolkodás a szervezet formalizált struktúráját. Ez az elhanyagolás szélsőségeiben odáig ment, hogy a szervezetszociológus szinte csak azokat a jelenségeket tekintette szervezeti jelenségeknek, amelyek eltértek a szervezet formalizált struktúrájától, a célnak megfelelő tevékenységtől, és ezzel természetesen a funkcionális következmények is háttérbe szorultak a diszfunkcionális jelenségek mögött. Röviden szólva, szervezeti jelenségnek szinte csak a szervezet formalizált struktúrájával szemben megnyilvánuló jelenségeket tartották.

Előbb már említettük, hogy a behaviorista megközelítés már felismerte a magatartás alakulásának szervezeti és szélesebb értelemben vett társa-

⁴ Mai szemmel olvasva meglepőnek tűnik, hogy a szervezetszociológia olyan „klaszszikusa”, mint Herbert A. Simon könyvének második kiadásához írt bevezetőjében sem utal arra a szervezeti magatartás külső társadalmi összefüggéseire (lásd *Administrative Behavior* 1957. The Free Press Ed. 1965.). Ugyancsak figyelmen kívül hagyja ezt a szempontot Robert Presthus (*The Organizational Society*. 1962. Vintage Books Ed. 1965.) is, aki a szervezeti adaptáció típusait megalkotta.

dalmi tényezőit. Ezzel elindult egy sajátos *integrációs folyamat*, amely összefogni igyekezett az eddig említett két megközelítési módot, a két szervezetszociológiai gondolkodást. Ez a megközelítés egyelőre ugyan még nem találta meg a maga fogalmi kereteit, ám mindinkább megjelent a szervezet mint funkcionáló egész, és mindinkább jelentőséghez jutottak a kutatásban a külső társadalom jelenségei, e társadalom gazdasági és kulturális sajátosságai és ezek következményei a szervezeten *belüli* jelenségekre. Végül is a korábbi két gondolkodásmód integrálódásából minőségileg új típusú megközelítés született a *rendszer* fogalmával, a rendszer-szemlélettel. A rendszer fogalma, a rendszerhez kapcsolódó fogalmi apparátus, a rendszer és környezete fogalompár behatolása a kutatásokba az utolsó évtized szervezetszociológiájának legjellemzőbb sajátossága. Társadalmi-gazdasági háttere, a tervezés gondolatának és gyakorlatának terjedése, a gazdasági és a társadalmi interdependencia világossá válása a makro- és mikroméreteken egyaránt.⁵

Félreértés ne essék. Azzal, hogy bizonyos — és nem kis mértékű — leegyszerűsítéssel ezt a három fejlődési szakaszt és ezt a három gondolkodásmódot felrajzoltuk, nem kívánjuk sem azt állítani, hogy ezek iskolákat jelentenek, és különösen nem, hogy a szervezetszociológia sokszínűsége mesterségesen e gondolkodásmódok valamelyikébe mint irányzatokba volna egyszerűsíthető, sem pedig azt, hogy ezek a szakaszok időben pontosan és mereven elhatárolhatók. Az egyes gondolkodásmódokra jellemző kutatások, az egyes szakaszokba sorolható felfogások ma is, egymás mellett is élnek. Ám a trend mégis felismerhető a szervezet-szociológiai kutatásokban, és tipizálható a gondolkodásmód is.

Kérdés most már, hogy Michel Crozier, akinek leghíresebb könyvét az olvasó most kezébe veszi, hol helyezkedik el ezekben a szakaszokban, gondolkodására melyik megközelítési mód jellemző? Most csak röviden válaszolunk, a visszatérés igényével: Crozier munkájának első megjelenése idején (1963) egyike volt azoknak az első kutatóknak, akik a szervezetet környezetével együttesen próbálták megérteni. Ha még nem is hasz-

⁵ A rendszerelméletű szervezetkutatás, a szervezet és környezeti problémáira lásd *Kulcsár Kálmán: A szervezet és társadalmi környezete*. In: Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről és szervezetekről. Rendszerkutatási tanulmányok. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1979.

nálta a rendszer és környezete fogalompárját — pontosabban ebben a könyvében még nem használta —, ő volt az első, aki a társadalom kulturális sajátosságainak hatását a szervezeti jelenségekre nem csupán felismerte, hanem — ha „esszészzerűen” is — igazolni is próbálta.

Látjuk majd, hogy Crozier munkája más szempontból is jelentős. Ezt megelőzően azonban — különös tekintettel könyvének címére is, „A bürokrácia jelensége” és e fogalomproblémának napjainkban is megnyilvánuló aktualitására — egy kis kitérőt kell tennünk a „bürokratikus” és a „bürokrácia” fogalmak történetileg kitapintható értelmének és tartalmának felvázolására. Enélkül Crozier munkája jelentőségének megértése sem lehetne teljes.

II.

Általánosságban ugyanis megállapítható, hogy a bürokratikus szervezet, a bürokratizmus és a bürokrácia fogalmait sokszor még a szakirodalomban is eltérően értelmezik, pontatlanul használják, és ez helytelenül orientálja a köztudatot is.

Amint ez ismert, a *bürokratikus szervezet* sajátosságait összefoglalóan Max Weber német szociológus állapította meg a XX. század első évtizedeiben. A történeti valóság, ahonnan Weber ezeket a sajátosságokat elvonatkoztatta, lényegében a porosz államigazgatás, a hadsereg és különösen a tőkés nagyüzem volt. Ezekben jelent meg a racionális célra-irányultságból fakadó rögzített munkamegosztás, és amit Weber döntőnek lát a modern fejlődésben, a munkás, a katona és a hivatalnok elválasztása a szervezet dologi eszközeitől. Ezekkel ugyanis „az a hatalom rendelkezik, amelynek az a bürokratikus apparátus közvetlenül engedelmeskedik”. Joggal írhatta tehát, hogy a „racionálisan előírt jog és racionálisan kigondolt szabályzatok szerint igazságot szolgáltatató és igazgató, bürokratikus állam irányában történő »haladás« történetileg is a leg-szorosabban összefügg a modern tőkés fejlődéssel”.⁶ (Hozzátehetjük,

⁶ Weber, Max: Állam, politika, tudomány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970. 387. o. Világos, hogy a kiépített bürokratikus szervezet olyan önálló tényező, amely képes kiszolgálni a politikai vezetés csúcsán bekövetkezett változások

hogy a Weber által a burokratikus szervezet sajátosságaiként felismert vonások ma már — legalábbis elvileg — jórészt tulajdonképpen valamennyi formalizált struktúrával rendelkező szervezet tulajdonságai, olyanoké, amelyek célirányuló funkcionális megosztottságban, szaktudáson alapulóan működnek)

A *burokratikus szervezet* mint a szervezés egyik módja alapján létrejött szervezet, onmagában tehát meg nem pejorativ értelmű, nem azonos a hétkoznap, elitelő hangsúllyal használt „burokratikus” jelzővel. Sajátos vonásai, a rögzített hatáskörök már említett elvén kívül, a hivatali hierarchia, az írásbeli ügyvitel, a hivatalnokok szakképzettsége, a szabályok szerint a hivatalban végzett munka, a hivatalnokok kinevezésének elve (meg ha azt esetenként a formális „választás” el is fedheti), a munkáért megállapított fizetés, amely elsősorban a pozíciótól és a szolgálati időtől függ stb. A Weber óta lefolytatott kutatások azonban már felismertek, hogy mindezek a vonások olyan alapelvek lehetnek ugyan, amelyekre felépül a burokratikus szervezet, de *a maguk teljességében tulajdonképpen soha nem érvényesülnek*, mert a szervezet szociológiai jelenségei alakítóan hatnak közre megvalósulásuk folyamatában. A szervezetben dolgozó egyén általánosságban elfogadja ugyan a szervezet céljait, sőt a szervezet egész struktúrájának működéséből fakadó befolyást is magatartására, ám a szervezet céljai mellett saját céljait követi, a szervezet befolyásának elfogadása mellett maga is igyekszik a szervezeti tevékenységet alakítani. A burokratikus szervezet teljesen racionális működését már ezek a tényezők is korlátozzák, nem is szólva magában a szaktudásban (amely sohasem lehet egészen teljes), az előrelátásban (amely különösen a döntés következményeiben gyakran téves) és magában a szervezeti tevékenységet ellátó ember képességeiben, tulajdonságaiban stb. rejlő korlátokról⁷ (amelyek az ember külső környezeti meghatározottságából is következnek)

folytan kialakult új uralmat is. Lasd Weber, Max: Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1967

⁷ Ezekre a tényezőkre már Simon is utal könyve említett kiadásához írt bevezetőjében. Administrative Behavior XXIV. és követő o.

Jelentős következménnyel jár magának a szervezetnek a működésére is a bürokratikus szervezet *társadalmi tartalma* is. Ez a társadalmi környezet történeti, gazdasági, kulturális sajátosságaitól függően kihat egyrészt a szervezet helyére, jelentőségére és működésére, másrészt politikai szerepére, végül hatékonyságára. A fejlődő országokban nyugati mintára kiépült közigazgatási szervezetek példája jelzi, milyen módosulásokkal építhető ki egyáltalán (működéséről nem is szólva) a weberi ideáltípust megközelítő bürokratikus szervezet.⁸ Nem említve most a szakképzés színvonalát, a fejlődő társadalmak közigazgatásának egyik legnagyobb problémája a feladat (célkitűzés) racionalitása a környezeti adottságokhoz képest. Világos például, hogy a közigazgatás tevékenységének racionalitása — mint racionálisan működő bürokratikus szervezet —, ha „hiánygazdálkodásra” kényszerül, azaz a *feladatokat eszközök hiányában nem valósíthatja meg*, szükségképpen csorbát szenved. Ez a hiánygazdálkodás természetesen megnyilvánulhat a kitűzött célokhoz viszonyítva, azaz a valóságos adottságokkal nem számoló célkitűzések — amelyek akár jogszabály formájában is jelennek meg — inadekvát szolgálatában. Probléma lehet azonban a racionális igazgatás és főleg a *racionális igazgatási cselekvés* olyan társadalmi feltételek között, amelyek történetileg más típusú igazgatást és igazgatási cselekvést alakítottak ki.⁹ A modern közigazgatás jogszabályok alkalmazását végzi (amelyekben politikai elképzelések öltének testet). Ez azonban a közigazgatási szervezet egyik lehetséges változata, amelyet például Riggs — Polányi Mihály „formális” gazdaságkoncepciójának mintájára (amely az árkialakító piacot feltételezi) — „formális” igazgatásnak nevez. Ezzel szemben — mondja Riggs — a „lényegi” igazgatás éppen úgy nem igényli a jogszabályok alapján dolgozó bürokratikus szervezetet, ahogyan a lényegi gazdaság

⁸ Ezt mutatták az 1977-ben Tangerban a közigazgatásnak a különböző társadalmi környezethez való alkalmazkodás problémáiról tartott UNESCO szakértői értekezlet tapasztalatai is. Lásd erre *Kulcsár Kálmán: A közigazgatás és az irányítás alkalmazkodása a különböző társadalmi és kulturális környezethez. Állam és Igazgatás*, 1978. 3. sz. 275—281. o.

⁹ A problémára lásd például *Crozier, Michel: Les conditions sociologiques de l'utilisation de méthodes plus rationnelles dans les administrations publiques*. In: *La Gestion administrative du développement*. Paris, 1974. 47—52. o.

sem a piacot. S napjainkban, amidőn a fejlődő országok egyes tradicionális értékek megőrzésére törekednek, a tradicionális igazgatásra éppen úgy nem támaszkodhatnak, mint a tradicionális gazdaságra; ám nem hatékony a bürokratikus típusú igazgatás sem, hiába fogadják el az utóbbit. Ez a modell diszfunkcionális eredményekre vezet, mert nem felel meg ezeknek az átmeneti helyzetben levő társadalmaknak, amelyekben a kihirdetett jogszabályok gyakran alig jelentenek többet jámbor óhajnál, amelyben a centralizált döntések sokasága a döntés delegálására szolgál, ahol a helyi hatóságok gyengék stb. A megoldást olyan modellben keresi, amelyben *nem* csupán az elsődlegesen közigazgatásra hivatott szervezetek végeznek ilyen munkát.¹⁰

Ezúttal azonban nem foglalkozhatunk részletesebben ezzel a kérdéssel, bár egy vonatkozásban később még visszatérünk rá. Mindössze jelezni szerettük volna, hogy a Weber-féle modellel kapcsolatban vannak kétségek, és ezek jelentős részben összefüggnek a modell működésének társadalmi feltételeivel.

A „*bürokrácia*” kifejezés szó szerint a *hivatal uralmát jelenti*. Történeti megjelenésében kétfajta jelenséget takar. Egyrészt a privilegizált, tehát sajátos előjogokkal rendelkező hivatalnoki réteget nevezzük így, amilyen például — bizonyos fokig — a felszabadulás előtti magyar hivatalnoki réteg is volt.¹¹ Másrészt a hivatalnoki réteg, pontosabban az állami-politikai szervezetek és ezek közül is különösen az igazgatási szervezetek uralmi helyzetét. Ez az uralmi helyzet, amely nem téveszthető össze a társadalom osztályviszonyokon alapuló hatalmi sajátosságaival, elsősorban akkor alakulhat ki, ha a szemben álló osztályok közötti erőviszonyok (elsősorban az uralkodó osztályokról lehet itt szó) átmenetileg ki-

¹⁰ Riggs, F. W.: Administration in Developing Countries. Boston, 1964. A bürokratikus szervezet működését kondicionáló társadalmi tartalom természetesen nem csak az ún. fejlődő országok esetében jelentős. Lásd erre Weber, M.: Gazdaság és társadalom, i. m. 261. és köv. o. Ezzel függ össze Somlai Péter elemzése is a porosz és az angol bürokratikus igazgatási szervezetekről. Somlai Péter: Hivatalnoki szervezet és intézví iparosítás. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977. 19. és köv. o.

¹¹ Lásd erre Szamel Lajos: Az államigazgatás vezetésének jogi alapproblémái. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1963. 109. és köv. o.

egyenlítették. Ebben az esetben megnő az állami politikai szervezetek jelentősége és vele együtt természetesen a hivatalnoki réteg jelentősége is.

A burokratikus szervezettel kapcsolatos uralmi problémák azonban nem csupán — a történetileg szélsőséges helyzeteket jelentő — burokráciában jelentkeznek. Már Max Weber is észlelte, hogy a burokratikus szervezet *végrehajtó* szervezet, amelyet vagy testület irányít, vagy pedig valamilyen módon választott, vagy „kiválasztódott” vezető. Azt is észlelte azonban, hogy „a befolyás azé, aki a munkát végzi”, azaz a szakísmerten alapuló szervezet — természetesen nem formalizáltan — uralmi helyzetbe kerülhet, vagy legalábbis partner a politika kialakításában is.¹² (Weber arra is utalt, hogy már a szakhivatalnok és az onkényuralom között is állandó harc folyt, még inkább keletkezhet feszültség a burokratikus szervezet és a választott testületek között.) A társadalom viszonyainak egyre komplexebbe válásával azonban a szakísmert jelentősége is mindinkább fokozódik, és ezzel a szakísmerten alapuló szervezet „uralmi esélyei” is növekednek. Napjainkban inkább ez a probléma, mint például a hivatalnok kiváltságokkal összefüggő uralom veszélye.

Végül a „burokratizmus” a szó hétköznapi értelmében vett burokráciát jelenti, azaz az ügyek intézése során kialakult sajátos, általában disz-

¹² Weber, Max: Állam, politika, tudomány, 1. m. 397—398. o. Idezzunk azonban egy jellemző példát az igazgatási szervezet *korrekciós* lehetőségeire. „Ha a burokrácia-nak a parlamenttel akad dolga, biztos hatalmi osztonnal száll szembe a parlament minden olyan kísérletével, hogy saját eszközeivel (például az úgynevezett »vizsgálati joggal«) szakísmerteket szerezzen be az érdekeltektől. Nyilvánvaló, hogy a rosszul informált és ezért tehetetlen parlament elonyosebb a burokrácia számára mindaddig, amíg ez a tudatlanság valamiképpen a saját érdekeivel összeegyeztethető. A fölenyes burokratikus szakísmerttel szemben még az abszolút uralkodó is tehetetlen, sőt bizonyos értelemben a leginkább az. Nagy Frigyesnek a »jobbágyság megszüntetésére« vonatkozó összes haragos rendelkezéseit celt tevéstettek, mert a hivatali mechanizmus egyszerűen dilettáns alkalmi ötleteknek tekintette és semmibe vette őket.” (Weber, Max: Gazdaság és társadalom, 1. m. 292. o.) Nem elemzett azonban Weber egy másik jelenséget, amely akkor következhet be, ha a burokratikus szervezetet a „kvázi” szaktudás jellemzi. Ebben az esetben előfordulhat, hogy ez az apparatus — éppen saját érdekeitől vezettetve és a „fölenyes” szaktudás hiányában — a dilettáns rendelkezéssel szemben semmiféle ellensúllyal nem rendelkezve, nem csupán végrehajtja, hanem esetleg túl is hajthatja ezeket a rendelkezéseket.

funkcionális jelenségeket. Max Webernek igaza van, amikor azt mondja: „A bürokratikus szervezet előtérbe nyomulásának döntő oka kezdettől fogva az volt, hogy tisztán *technikai* szempontból fölényben van minden más formával szemben. A teljesen kifejtett bürokratikus mechanizmus úgy viszonylik ezekhez a formákhoz, mint egy gép a nem gépi jellegű termeléshez.”¹³ Ennek a gépezetnek, pontosabban a gépezet működésének azonban teljesen ki nem küszöbölhető negatív következményei is vannak.¹⁴ Ilyenek például:

— a szabályokhoz önmagukért való merev ragaszkodás (a szabályszerű tevékenységből kialakulható pszichikai jellegzetesség — mint diszfunkcionális jelenségnek a szervezeti gyökereit Robert Merton tárta fel). A szervezetben könnyen kialakulható konzervativizmus folytán az újító törekvésekkel való szembeszegülés jelenségei;

— a döntésért való egyéni felelősség eltűnése;

— a szükséges írásbeli ügyintézésből fakadó lehetséges formaságok;

— a döntés minden elemének utasítással, szakvéleménnyel stb. „lefedezésére” való törekvés;

— az ügyféllel hatalmi pozícióból való tárgyalás stb.

Ezek a jelenségek többnyire az állami-politikai szervezetek sajátosságaiból, éspedig a szervezési módból szükségszerűen következő sajátosságokból adódnak, azok diszfunkcionális hatásaként. Lehetséges azonban az is, hogy ilyen értelmű *bürokratizmus fakad a bürokratikus szervezési*

¹³ Weber, Max: Gazdaság és társadalom, i. m. 273. o. Ennek egyik legfontosabb összetevője a kiszámítható szabályok szerinti ügyintézés (uo. 274. és köv. o.) azonban már önmagában is ellentmondásos következményekre vezethet, különösen akkor, ha az „ügyintéző” valóban gépszerűen működik, tehát minden más érdektől, ambíciótól stb. mentesnek tételezzük fel, és tudásának, képességeinek szintjében jelentkező különbségektől is eltekintünk.

¹⁴ A pejoratív értelemben vett bürokratikus jelenségek szervezeti és társadalmi összefüggéseivel — Marx óta (lásd pl. „A hegeli államjog kritikája” c. korai munkáját. Marx—Engels Művei 1. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1957. 250. és köv. o.) — sok könyv és tanulmány foglalkozik. Idézzük itt az újabbak közül az egyik legfontosabbat: Merton, R. K.: Bureaucratic Structure and Personality. — Reader in Bureaucracy (Ed. by R. K. Merton—A. P. Gray—B. Hockey—H. C. Selvin.) Glencoe, 1952. 364—366. o.

mód egy-egy fontos elemének hiányából vagy csupán formális meglétéből. Ha például hiányzik a szakértelem az állami-politikai szervezetekből, vagy csak „kvázi szakértelem” van jelen, a következmény a bürokratikus jelenségek fokozódása. (Ez összefügg a pozíciók kettőzöttségével vagy többszöröződésével, a felelősségtől való félelemmel, a döntésekben részt vevők számának növekedésével stb.) Napjainkban — elsősorban a fejlődő országokban — ennek a kvázi szakértelemnek egyik jelentős forrása az, hogy a bürokratikus szervezet tagjainak kiválasztásakor háttérbe szorul a szakképzettség mint alapvető ismerv. Tradicionális viszonyokhoz kapcsolódik a kiválasztásban a *nepotizmus*, a rokoni, a baráti kapcsolatok érvényesülése, modern hatást jelent viszont a politikai érdek túhangsúlyozódása.

Az elmondottak természetesen csak példák, amelyeket tovább szaporíthatnánk. Egy jelenségre azonban még utalnunk kell: a szervezeti ténykedésbe beépült, s nemegyszer felderíthetetlenül a múltba vezető gyökerekkel rendelkező — távolról sem racionális — ügyintézési rutinra, formákra. A lényeg, hogy a pejoratív értelemben vett bürokratikus jelenségeknek sok esetben objektív alapjuk van; a szervezet egyébként szükséges sajátosságainak diszfunkcionális következményei.

Meg kell azonban jegyeznünk, hogy jóllehet a „bürokratikus” jelző e három értelme elválasztható, jelenségeik általában egymástól nem elkülönülten mutatkoznak: egyik kialakulása forrása lehet a másiknak vagy a másik kettőnek.

Crozier műve a bürokrácia jelenségéről olyan munka, amely a „bürokratikus” jelző előbb említett mindhárom értelmét összekapcsolja. Elsősorban ugyan a bürokratikus szervezet mint szervezettípus problémáival foglalkozik, de már az indíttatásban is része van ugyanannak a szenvedélynek, amelyre ő maga utal a könyv első lapjain: „soha nem panaszkodtak annyit a bürokraták korlátoltságára és arrogáns viselkedésére, soha nem reagáltak még olyan szenvedélyesen a bürokráciával kapcsolatos problémákra, vagy az olyan kérdésekre, mint amilyenek a részvétel szükségessége és az embereknek a kollektív fegyelmezés túl nagy nyomásával szembeni ellenszenve, mint éppen ma”.

„A bürokrácia jelensége” legnagyobb teljesítménye tulajdonképpen ket-
tős. Egyrészt a bürokratikus szervezetnek mint a „leghatékonyabb”
szervezettípusnak az elemzése. Az a megállapítása, miszerint a weberi
modell sokkal inkább a múltat idézi, mint a jövőt, és hogy „minél inkább
diadalmaskodik ez a modell, annál kevésbé hatékony a szervezet”, mert
„egyetlen szervezet sem tudott soha, és soha nem is fog tudni úgy mű-
ködni, mint a gép”, hiszen „teljesítménye az emberek összességének telje-
sítményétől függ, akiknek tevékenységét a gép racionális módon koordi-
nálja” — nagyon figyelemreméltó gondolatok. Első pillantásra úgy tűn-
het, mintha már ismert gondolatokat ismételne Crozier, és valóban akár
a human relations mozgalma nélkül, akár a behaviorista megközelítés
eredményei nélkül, ezek a megállapítások már nem hangzanának oly
magától értetődően Crozier tolmácsolásában sem. Ő azonban tovább lép,
és megállapítja, az, hogy az emberek mennyire képesek „a kooperáció
játékát eljátszani”, minthogy ez a játék egyáltalán nem harmonikus,
nagyon sok tényezőtől függ. Ezek a tényezők — a szervezeten belüli
konfliktusok, a hatalmi viszonyok — azonban nem érthetők meg pusztán
a szervezeten belüli megjelenésükből, összefüggéseik elvezetnek a társa-
dalmi környezethez, azokhoz a kulturális viszonyokhoz, amelyekben a
szervezet él és tevékenykedik. Ez Crozier munkásságának másik nagy
eredménye, amelyre már utaltunk, és amelyre még visszatérünk.

Nem érdektelen ugyanis még néhány szót szólnunk az első témáról:
a szervezet mint racionálisan működő gépezet illúziójának a szertefoszlá-
sáról. Az a módszer, amelyet itt Crozier választott sok szempontból em-
lékeztet a funkcionális analízisnek ama sajátosságára, amelynek segítsé-
gével megállapítható, hogy a nélkülözhetetlen elem működéséből a mani-
fesztálódott funkció, tehát a kívánt, az akart következmény mellett disz-
funkcionális, tehát nem kívánt, nem akart következmények is adódnak.
Nem véletlen, hogy a bürokratikus szervezetnek, az egész szervezet mű-
ködésére, sőt a szervezet racionális jellegére is visszaható problémáját
tulajdonképpen abban látja, mint (igaz más szinten, a személyiség szint-
jén) Robert K. Merton. Crozier ugyanis — felhasználva egyebek közt

Merton, illetőleg Alvin Gouldner kritikáját is — a következőket írja: „Egyetlen modern szervezet, legyen az bármilyen, sem kerülheti el a szükséges átalakulást; állandóan arra kényszerül, hogy alkalmazkodjék környezete, valamint személyzete kevésbé szembeötlő, de legalább annyira mély változásaihoz. Egy szervezet sem maradhat fenn, ha nem elég rugalmas, és nem képes alkalmazkodni.” Ebből a követelményből az egyéni kezdeményezésnek, találékonyságnak igen fontos szerepe következne, amelynek kiteljesedése azonban — szinte minden szervezetszociológiai tanulmány szerint — a szervezetekben nehézségekbe ütközik. Ha a „bürokratikus” szervezetben alacsony szintű a változásra való hajlandóság, sőt a „személyzetet” lényegében olyan normák nevelik, amelyek a legkisebb részletekig előírják azt a viselkedésmódot, amelyek alapján a szervezet „kvázi” gépszerű működése legjobban megközelíthető (és ez szükségszerű is, hiszen a szervezet működése a koordinált munkamegosztáson alapszik), akkor — ahogyan Crozier hangsúlyozza — a változó viszonyokhoz való alkalmazkodás nehézsége végül is a valóság elől való menekülést idézi elő: „Mindenesetre az összes szervezetben ugyanezzel az erős igyekezettel találkozunk, ami arra irányul, hogy hogyan lehet a valóság elől elmenekülni. Ez az igyekezet, amibe, legalábbis részben, minden szervezet belebukott, pontosan megfelel az általunk definiálni szándékozott »bürokrácia« jelenségének. A személytelen előírások, amelyek önkényesen kiküszöbölik a nehézségeket, a centralizáció, amely megakadályozza a tények megfelelő ismeretét, mindmégannyi »bürokratikus« eszközt jelentenek, az azelőtt elkerülhetetlennek tűnő alkalmazkodás és változások elkerülésére.” És a következtetés: „Bürokratikus szervezeti rendszernek nevezünk minden olyan szervezeti rendszert, amelyben a hibák, információk, korrekciók sorrendje rosszul működik, és ahol ennek következtében nem korrigálják és nem állítják át — az elkövetett hibákhoz mérten — a lehető leggyorsabban a cselekvési programot. Más szóval, a bürokratikus szervezet az a szervezet, amely nem képes az elkövetett hibákhoz mérten korrigálni magát. Az olyan »bürokratikus« cselekvési modellek, amelyeket ez a szervezet követ, mint például az előírások személytelensége és a döntések centralizációja, oly stabilak, hogy a szervezet belső egyensúlyának integráns részévé váltak, ha pedig egy előírás akadályozza, hogy a tevékenységet adekvát módon elvégez-

hessék, az ebből a diszfunkcionális helyzetből fakadó presszió nem azt eredményezi majd, hogy ezt az előírást eltörlik, hanem ellenkezőleg, az előírás kiterjesztéséhez és megszilárdításához vezet.” Végül is „a bürokratikus szervezeti rendszer csak akkor enged a változásnak, ha e rendszer már valóban súlyos diszfunkciókat okozott, és már nem képes szembe szállni velük”.

A szervezeti változás problematikáját ezzel Crozier is a *szervezet és környezete összefüggésébe* helyezi, és valóban a könyve megjelenése óta elvégzett kutatások is jórészt így közelítik meg a problémát. E kutatások már a környezetből a szervezet felé irányuló és változásra vezethető „nyomás” bizonyos tipizálására is törekedtek. A tipizálás megkísérlői¹⁵ L. L. Roos és N. P. Roos azonban sajátos környezetben (a Közel-Keleten végezték kutatásaikat), így a környezeti sajátosságok munkájukra is kihatottak: jelentős környezeti hatásnak tekintvén például a válságjellegű politikai eseményeket, és viszonylag kisebb súlyt adtak a technikai innovációnak, vagy éppen a Crozier által hangsúlyozott kulturális tényezőknek. Holott a szervezeti változások elsősorban éppen ezekben az összefüggésekben jelentősek. A túl nagy és hirtelen — ám esetleg ötletszerű — innovációnak (amely kapcsolódhat a labilis politikai rendszer változásaihoz) a szervezet hosszú távon esetleg még akkor is sikeresen állhat ellen, és pedig szervezeti hatékonyságának károsodása nélkül, ha ez például a hatalmi centrumból érkezik. Max Weber példája Nagy Frigyes jobbágyszabadítással kapcsolatos dekrétumainak sorsáról nem minden tanulság nélküli ma sem; ám problematikus a technikai innovációhoz, a gazdasági folyamatokban bekövetkezett változásokhoz, a tartósan és jelentősen változott politikai viszonyokhoz való alkalmazkodás. Ezt a problémát az utóbbi másfél évtizedben végzett kutatások már körvonalazták, ha maguk a vizsgálatok — jó részükben fejlődő országok speciális körülményei között élő szervezetekre vonatkozva —, inkább instruktívak, mintsem általánosítható eredményekkel jellemezhetők.

A fejlődő és a fejlett országokban végzett kutatások egyaránt aláhúzzák azonban Crozier második nagy teljesítményének jelentőségét, a kul-

¹⁵ Roos, Leslie L.—Roos, Noralou P.: *Managers of Modernization*. Cambridge Mass., 1971. (Introduction.)

turális viszonyok tontosságát a szervezeti jelenségek alakulásában. Jól lehet Crozier könyvének eme részét érte a legtöbb bírálat, esszéisztikus jellege miatt is, túlságosan „általános” következtetései miatt is,¹⁶ mégis hangsúlyozzuk éppen ennek a résznek a rendkívüli fontosságát. Crozier felismeréseit ugyanis bizonyos értelemben nem a mai kutatások fényében kell megítélnünk, hanem sokkal inkább annak alapján, hogy ezek a több mint másfél évtized előtti kutatások (hiszen a mű francia nyelvű megjelenése óta is több mint másfél évtized telt el), mennyire voltak instruktívak éppen azokra a kutatásokra, amelyek fényében ma már általánosságoknak tűnnek. E rész esszéisztikus jellegére egyébként Crozier is utal, sőt arra is, hogy a megírás óta bekövetkezett jelenségek nem egy tekintetben túlmentek megállapításain, amelyeket éppen ezért korrigálni kívánt a Société bloquée c. könyvében.

A bürokratikus szervezetről mint a szervezet egyik típusáról, illetőleg hatékonyságának megkérdőjelezéséről írva már említettük, hogy a különböző társadalmak viszonyai éppen a hatékonyság szempontjából is jelentősek. Vannak olyan sajátos hagyományokkal és elsősorban természetesen gazdasági fejlődési szinttel jellemezhető országok, amelyekben a bürokratikus szervezet racionalitása irracionálissá változik (nem csupán a Crozier által említett összefüggésben, azaz a változással összefüggően), egyszerűen azért, mert a társadalom nem alkalmas ilyen típusú szervezet racionális tevékenységére. Annál is kevésbé, mert egyebek között — ahogyan már utaltunk rá — nem tudja produkálni sem a megfelelően szakképzett munkaerőt a szervezet számára, sem azokat az eszközöket, amelyekkel a kitűzött, nemritkán irreális feladatot megoldhatná. Minthogy minden tevékenység, a szervezeti tevékenység, az igazgatási szervezetek döntése is stb. *társadalmi közegben* valósul meg, e közeg sajátosságai alkalmasak esetleg a döntés következményeinek teljes eltorzítására, és ezzel a racionálisnak hitt szervezet tevékenységének irracionálissá való változtatására is. A környezet kulturális sajátosságai — a gazdasági fejlettségi szint és a politikai rendszer milyenségén túlmenően — tehát ezért is jelentősek a szervezetszociológiai kutatások számára. S valóban az utóbbi

¹⁶ Lásd *Sheriff, Peta: Sociology of Public Bureaucracies. 1965—1975. Current Sociology. Vol. 24. No. 2. 1976. 15. o.*

évek kutatásai nem egy érdekes és értékes eredményt produkáltak már ebben a tekintetben is.¹⁷

Ha azonban a kulturális tényezőkről szólunk, emlékeztetnünk kell arra is, hogy a legújabb kutatások határozott különbséget tesznek a szervezet kulturális környezete, és a szervezet tevékenységében megnyilvánuló ún. igazgatási kultúra között.¹⁸

Az igazgatási kultúra — amely különbözik az igazgatási viselkedéstől, jóllehet abban nyilvánul meg — és a társadalom kultúrája közötti összefüggéseket még nem vizsgálták. Holott ilyen összefüggések léte szinte nyilvánvaló, akár Crozier munkájából is. A francia központosított politikai rendszer és a benne kialakított közigazgatás jellegéből ugyan valóban több következmény adódik ennek az igazgatásnak jellemzőire, mint közvetlenül valamiféle francia etnikai sajátosságból, ám az etnikai sajátosságok távolról sem magyarázhatók csak biológikummal. Azok a történeti folyamatok pedig, amelyek létrehozták ezt az igazgatási rendszert, legalábbis bizonyos összefüggésekben a rendszeren kívüli társadalmi környezetet is alakítják. Ez a megállapítás bizonyos értelemben azonban „fordítva” is igaz. Azaz hosszú távon a „kívülről” szervezett igazgatási rendszer kultúrája sem lesz mentes az idegen közegbe helyezett igazgatási kultúra elemei és a társadalmi környezet sajátosságai között kialakuló ellentmondásoktól. Az eddigi vizsgálatok azonban azt igazolják, hogy ilyen igazgatási rendszer társadalmi környezete lépésről lépésre képes saját arculatára formálni az „importált” igazgatási kultúrát is. (Akkor is, ha az igazgatási kultúrának is van éppen a szervezet hatékony működésétől függő hatása a környezetre, a környezet egyes kulturális elemeire.) Egyes indiai vizsgálatok például megállapították az eredendően angolok által szervezett igazgatás *mai* sajátosságaival kapcsolatban, hogy egyrészt hiányzik a kongruencia a normák és a tényleges viselkedés között (bár ez kisebb-nagyobb mértékben szinte minden igazgatásról elmondható), másrészt, hogy különösen az alsóbb beosztású hivatalnokok orientációja alacsony szintű azon igazgatási normák felé, amelyek a hivatali szabályokat, a hierarchián alapuló tekintély fenntartását és a személytelenség

¹⁷ Uo. 60. és köv. o., valamint 78. o.

¹⁸ Uo. 59. o.

biztosítását foglalják magukban. Más kutatások viszont a felsőbb szintű igazgatási beosztottak esetében állapítottak meg alacsony orientációt a racionális ügyintézés biztosító normák felé, amely megállapításokból adódik azután az a következtetés, hogy a „bürokratikus” struktúra jobban fejlett, azaz a vonatkozó szabályok jobban kiépítettek, mint a tényleges magatartásban való megjelenésük.¹⁹ Adatok tanúsítják azonban azt is, hogy ilyen inkongruencia nem csupán a fejlődő országok közigazgatásában található. Egy amerikai vizsgálat például arra mutat, hogy a közigazgatási alkalmazottak jelentős részére a demokratikus elvekkel szemben álló autoritatív jellegű hajlandóság jellemző.²⁰

A társadalmi környezet és benne a kulturális sajátosságok hatása a szervezetekre, különösképpen a közigazgatási szervezetrendszerre, a közigazgatásban kialakult „igazgatási kultúra” léte és kapcsolata a társadalmi környezettel és mindennek hatása a szervezeti hatékonyságra, olyan probléma, amely napjainkban szinte minden országban előtérbe kerül. És a határozott haladás e probléma körvonalazásában — instrukatív fejtegetésekkel együtt — lényegében Crozier munkásságára vezethető vissza.

Mindez talán már választ is adott arra, miért volt szükség „A bürokrácia jelensége” magyar nyelvű megjelentetésére (kicsit talán későn is, oly sok külföldi — például lengyel — publikálása után). Crozier olyan utat jelölt ki — éspedig nem csupán az ebben az előszóban érintett két fontos témában: a weberi ideáltípus „demisztifikálásában” és a kulturális környezet jelentőségének felismerésében —, amelyen való haladás tanulságait levonva, mi magunk is tehetünk néhány lépést előre az igazgatás-szociológia fejlesztésében és ezzel saját igazgatási kultúránk, saját szervezeti hatékonyságunk növelésében is. Ez a munka a hazai szakemberek előtt nem volt ismeretlen — már jó néhány évvel ezelőtt is találkoztunk

¹⁹ Lásd például *Goyal, S. K.*: Bureaucracy: a sociological study of levels of orientation of clerks towards the norms of bureaucracy. — *Indian Sociological Bulletin*. 1968. Júl. *Pai Panadiker, V. A.*—*Kshiragar, S. S.*: Bureaucracy in India: an empirical study. — *Indian Journal of Public Administration*. 1971. No. 2.

²⁰ *Wynia, B. L.*: Federal bureaucrats' attitudes toward a democratic ideology. — *Public Administration Review*. 1974. March-Apr.

hatásával a magyar szervezetszociológiai irodalomban —, ám a szervezeti kultúra és hatékonyság fejlesztése nem kizárólag a szervezetszociológusok ügye, így a könyv magyar nyelvű közreadása és megismertetése a szervezetszociológusok szűkebb körén túl még akkor is indokolt, ha szerzője ideológiai vagy politikai arculatának egyes vonásai, így esetenként egyes megállapításai sem felelnek meg saját értékeinknek, így nem is mindig értünk egyet velük.

Kulcsár Kálmán

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen mű kiindulópontjául az a két felmérés szolgált, amelyek egyikét a Centre d'Études Sociologiques (Szociológiai Vizsgálatok Központja), másikat pedig az Institut des Sciences Sociales du Travail (a Munka Társadalomtudományi Intézete) keretében folytatták. Legyen szabad itt köszönetemet kifejeznem Jean Stoetzl úrnak, a CES igazgatójának és Yves Delamotte úrnak az ISST főtitkárának, akik munkámhoz segítséget nyújtottak. Ugyancsak köszönettel tartozom Francis Raison úrnak, a Commissariat Général au Plan (Tervügyi Kormánybizottság) vezetőjének, aki a második vizsgálat végrehajtását támogatta.

A szociológiai felmérés — a kérdőívek alkalmazása és a statisztikai elemzések elvégzése — szükségszerűen kollektív munka eredménye. Hálával tartozom azonban azoknak is, akik elméleti munkámhoz nyújtottak segítséget. Nem áll módomban mindenkit megemlítenem, aki támogatást nyújtott. Mégis, szeretném hálámat kifejezni Colette Barrot asszonynak, aki három éven keresztül közreműködött a második vizsgálat kidolgozásában, kivitelezésében, az adatok feldolgozásában és a vizsgálatból levont következtetéseket tartalmazó két jelentés megszerkesztésében.

Nem vállalkozhatom arra, hogy név szerint felsoroljam mindazokat — ez bizonyára érthető —, akik az adminisztrációs munkákban részt vettek. Ismeretlenül mondok köszönetet e két szervezet vezetőinek és kádereinek, valamint az országos és helyi szakszervezetek képviselőinek, akik készséges fogadtatásukkal jelentősen elősegítették a vizsgálat sikerét. Ezért igen hálás vagyok nekik. Mindenekelőtt azonban azoknak a munkásoknak és alkalmazottaknak tartozom hálával, akiket a vizsgálat többszöri újrafelvétele során megkérdeztünk. Ők a velük folytatott be-

szélgetések során olyan őszinte együttműködést tanúsítottak, amely számomra semmi mással nem helyettesíthető emberi tapasztalatot jelentett.

A Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences meghívására 1960-ban Kaliforniában egy évi pihenés és elmélkedés után nekiláthattam az itt kifejtett bürokráciaelmélet kidolgozásának. Különösen köszönettel tartozom eme intézménynek és azoknak a kollégáimnak, akik ott szintén hivatalosak voltak. A velük folytatott viták és kritikai megjegyzéseik nagyban hozzájárultak könyvtervem végiggondolásához.

Stanford, California, 1960. március.

Párizs, 1962. július.

Tíz év telt el azóta, hogy először láttam neki e mű megírásának. Ez alatt a tíz év alatt az intellektuális és a politikai légkör, valamint a közvélemény érzékenysége gyökeresen megváltozott.

E változások ellenére azonban művem tárgya semmit sem veszített aktualitásából, sőt: soha nem panaszkodtak annyit a bürokraták korlátoztságára és arrogáns viselkedésére, soha nem reagáltak még olyan szenvedélyesen a bürokráciával kapcsolatos problémákra, vagy az olyan kérdésekre, mint amilyenek a részvétel szükségessége és az embereknek a kollektív fegyelmezés túl nagy nyomásával szembeni ellenszenve, mint éppen ma.

Az e problémákkal szemben megnyilvánuló racionális érdeklődés már az 1960-as évek elején félelemmel vegyes szenvedéllyé, megrökönyödéssé, sőt olykor forrongássá változott.

A bürokrácia mítosza — amelyet éppen eloszlatni szándékozom — rémlátássá vált, és azóta az az érzésünk, mintha még (vagy főleg) a művelt közönség sem e mítosz elemzésére, hanem ördögűzésre törekedne: az előrelátóak önkormányzatot, a félénkebbek pedig benne való részvételt követelve.

Ennek az új helyzetnek a fényében átolvasva művemet, meg kell állapítanom, hogy ez az aktuális jelenség még ma is mennyire ellentmondásos.

1960-ban munkáim felrázták az embereket, arra kényszerítve őket, hogy azt lássák, amit nem akartak látni: a tevékenységük során megnyilvánuló ama kényszerszt, hogy az emberek szükségszerűen eszközként hasz-

nálják az emberek alkotta szervezeteket; ezeknek a szervezeteknek a működését embertelennek találták.

1970-ben az emberek már optimistábban szemlélték a szervezeteket . . . Az ok érthető, minden intézmény elnyomó és gyűlöletes; nem késlekedhetünk elemzésükkel és annak megvizsgálásával, hogy vajon ezek az intézmények mennyiben és milyen mértékben akadályozhatják az emberi szabadságot. Az olvasó csak a végkövetkeztetésekre kíváncsi, pedig mostani következtetéseim nagyon szerényeknek, majdhogynem naivaknak tűnnek. S ahelyett, hogy a mennybéli hatalmakat vádolnák, inkább az olvasót döbbsentik rá saját felelősségére.

Vajon védhető-e az általam képviselt álláspont? Visszautasíthatjuk-e ma, hogy olyan teljes válaszokat adjunk, amelyek — úgy tűnik — megfelelnek az általunk felfedezett összefüggéseknek? Kibújhatunk-e az alól, hogy értékek közül válasszunk, amikor minden erre kényszerít bennünket?

Azt hiszem igen. Amennyire 1960-ban elkerülhetetlen volt, hogy elutasítsuk akár a liberális, akár a szocialista humanitárius illúziót — miszerint a jólét, a haladás olyan abszolút értékek, amelyeket elég csupán a megfelelő módon kinyilvánítanunk és megerősítenünk —; ma annál inkább úgy tűnik számomra, hogy sürgősen demisztifikálnunk kell azt a forradalmi álmodást és balos gyakorlatot, miszerint az ellentmondások katasztrofális láncolata teljes visszafordulásra kényszeríthet bennünket. Az igazat megvallva, e kétféle, mégoly ellentétes beállítottságban van valami közös: a korlátok nem tudomásulvétele, a valóságos emberi erőviszonyok felismerésének képtelensége, valamint a determinizmus igen leegyszerűsített nézete.

A Kennedy-korszakban a liberálisok és a szociáldemokraták azt hitték, hogy a józan ész segítségével leigázhathatják az emberi sorsokat. Az új hullám értelmisége szenvedélyesen racionalizmusellenes, de az ész más formájának leginkább hatékony voltába vetett, még sokkal naivabb, idealista hit nevében az. Többé-kevésbé mindkét oldalon tudatosan igyekeznek kettéválasztani ennek az irracionálisba vagy elidegenedésbe süllyedt világnak a gyakorlatát és Isten birodalmát, az egyetlent, ami számít, ahol az akarat akadály nélkül bontakozhat ki.

Valójában azonban Isten birodalma sem nem mai, sem nem holnapi;

egyszerűbben szólva: e birodalom soha nem volt, és nem is lesz evilági. Bizonyára több szabadságot követelhetünk a korlátozó intézményeink és béna értékeink alkotta kényszerekhez képest, de csak annyiban, amennyiben a fertőzőtség és bürokrácia ellenére is elismerjük, hogy majdani szabadságunk lehetősége mai szabadságunk lehetőségének elismerésén és megértésén alapul.

Hiába szorítja ez a felismerés szűk korlátok közé utópikus szabadságunkat, valójában sokkal nagyobb szabadságot enged annál, mint amennyit belülről képesek vagyunk felhasználni valódi változások létrehozásához. Különben pedig számolnunk kell azoknak a korlátoknak a valóságos súlyával, amelyeket még nem tudunk áthidalni, és tudatában kell lennünk annak is, milyen árat kell fizetnünk azoknak a korlátoknak a megszüntetéseért, amelyektől meg tudunk szabadulni; a legcsekélyebb ára bizonyára nem az a nehézség, hogy ilyen szabadságot vállaljunk.

Túl könnyedén vetjük el a nehézségeket olyan absztrakt madárijesz-tőkre hivatkozván, mint a haladás, a technika, a bürokrácia. Nem a technika vagy a szervezeti formák a bűnösök, hanem azok az emberek, akik tudatosan vagy nem tudatosan létrehozzák őket. Ezért reménykedünk, és ezért tekintünk minden változásért folyó harcot jogosnak. Ha pedig az emberek a bűnösök, akkor azt is meg tudják tanulni, hogy ne legyenek azok, tehát megéri a fáradságot, hogy meggyőzzük őket. Sőt, ehhez még azt a megbotránkoztató gondolatot is hozzá merem tenni, hogy a szívből jövő lázadások, a szenvedélyes rágalmak és a misztikus hév — átmenetileg ebben élük ki magukat az ifjabb nemzedékek —, teszik jelenleg leginkább kockára a bürokrácia sorvadását.

De — így szólhatna a nyugtalan olvasó — Ön miért olyan biztos ebben? Miféle bizonyosság birtokában védelmez olyan hibás gondolkodást, amely szembeszáll a jajveszékelés ezen egyetemes kórusával, amivel technicista és polgári civilizációkat elárasztják a legnagyobb gondolkodók ugyanúgy, mint a legkonformistábbak?

Természetesen semmiféle bizonyossággal nem rendelkezem. Az azonban, amire állításomat alapozom, nem értelmiségi követelmény vagy az értékválasztás következménye, hanem „a bürokratikus elidegenedés” legérzékenyebb pontjain végzett elemzések közvetlen tapasztalatainak a gyümölcse, és az a benső, lassan kialakított és az ellentmondásos kontaktu-

sok bizonyítékán állandóan tovább erősödő meggyőződés, hogy a mítosz olyan mértékben tűnik el, amilyen mértékben vizsgálat tárgyává tesszük: hogy az emberek által játszott valóságos játékkal szemben a panaszok és az ideológiák közötti viszony csupán dekoratív; hogy a verbális szöveg látszatlogikája mögött, amitől annyira el vannak ragadtatva, van egy másik, mélyebb logika is, amely pozitív ismeretek tárgya lehet; hogy ebből a pozitív ismeretből pedig azon okok sokkal hatékonyabb értelmezése válik lehetővé, amelyek következtében az ember által létrehozott rendszer bürokratikus jellemvonásokat mutat, amelyeket ugyan leleplezünk, miközben azonban megerősödésükhöz is — már a velük szembeni támadások stílusával is — hozzájárulunk.

Ezt a bizonyosságot és azt a tapasztalatot amellyel e bizonyosságra szert tettem, akartam ösztönösen megosztani a *Bürokrácia jelensége* megírásával. Bizonyára arról is szó van, hogy tudományosabb módon írjam le a bürokrácia sajátosságait, hogy megértsem mechanizmusait, és hogy a bürokráciáról szóló általánosabb elméletet tárjak az olvasók elé. Mélyebbre ásva, talán az is célom volt, hogy olvasóimmal érzékeltessem, ezek a mindegyikünk által fájdalmasan tapasztalt, és a lehető leghamarabb a szitkozódás vagy a lázadás területére vetett bűnös és irracionális tények, egyszersmind természetes, ésszerű és viszonylag egyszerű tények is, amelyek ezen túl alkalmasak a megismerésre, tehát a beavatkozásra és korrigálásukra is.

Ezért szenteltem annyi időt — a könyv háromnegyed részét — a kiindulópontul szolgáló két vizsgálat eredményeinek a bemutatására, valamint az elemzés előrehaladásának részletes kifejtésére.

Egyes olvasók meglepődtek, hogy ragaszkodtam ehhez a vizsgálati eljáráshoz. Ahogyan lényegében Georges Burdeau mondta, miért kell a szociológusnak is a divatnak hódolnia, és a munkahely sarával bepiskítania magát? Az idő távlatában úgy tűnik, célom szükségessé tette és továbbra is szükségessé teszi ezt az eljárást. Csak személyes empirikus tanulás útján fedezhető fel egy új tudományos gondolkodás értelme, és ily módon tanuljuk meg szabadabban megközelíteni azokat a túlságosan nagy problémákat, amelyekkel viaskodunk.

Afelől azonban bizonyosak lehetünk: az előrehaladás, az elemzés, a tudományos gondolkodás nem jelent metodológiát, a szó elijesztően

unalmas értelmében. Két konkrét esetről lesz szó, vagyis két olyan történetről, amelyekben mindaddig hiába keressük a bűnösöket, amíg meg nem tanuljuk, hogy egyének helyett viszonyokról és az esetleg fennálló antagonizmusok helyett rendszerről gondolkodjunk; vagyis lényegében fordított bűnügyi regényről van szó, amelyben a környezet és a szituáció felfedezése végett a bűnöstől indulunk el.

A szociológus azonban nem maradhat meg a bűnügyi regény szintjén. Ha tudományos konokságában ragaszkodik is ahhoz, hogy olyan kísérleti jellegű módszer pozitív értékét támassza újra alá, amely ugyanúgy előidézi az ifjabb nemzedék türelmetlenségét, mint ahogy tíz éve őseiket is ingerelte, azt mégsem kívánja, hogy módszerét vagy szakmai tudását ítéljék meg. Az erőfeszítés értéke nem a velejáró vesződséggel, hanem csak az eredmény minőségével mérhető. A szociológus számára pedig az eredmény minősége a munkáiból kibontakozó elmélet haszontalan volta.

A bürokratikus bűnnel fertőzött szervezetekről szóló vizsgálataimból kibontakozó elmélet néhány megjegyzésre szorul; ezeket megpróbálom élesebben megfogalmazni, hogy az olvasót aktívabb olvasásra ösztönöz-
zem.

A bürokrácia tradicionális felfogása szerint — amelyre a konzervatívok és a forradalmárok egyaránt támaszkodtak, James Burnham ugyanúgy, mint Rosa Luxemburg, Marcuse ugyanúgy, mint Galbraith — a bürokrácia a termelési egységek koncentrációjának a terméke, annak a koncentrációnak, amely a technikai korlátoknak és a gazdaság új dimenziói létrejöttének tudható be. Innen ered a hierarchizált és korlátozó bürokratikus apparátus egyre nagyobb mérvű uralma alá vont modern szervezetek katonás felépítése és konformizmusa.

A valóban bürokratikus vonásokat mutató szervezeteken belüli valóságos emberi viszonyok elemzésének fényében ez a felfogás számomra olyannak tűnik, mint egyike azoknak a hamis evidenciáknak, amelyek megakadályozzák a valóság meglátását.

Max Weber kétségbevonhatatlan tekintélye ellenére — akit a porosz bürokrácia teljesítményének túlságosan ösztönös tisztelete, a hierarchikus szabályok és a bürokratikus modell mint a hatékonyság modellje, e bürokrácia abszolút felsőbbbségének gondolatához vezetett —, a valóság

elemzése azt mutatja, hogy minél inkább diadalmaskodik ez a modell, annál kevésbé hatékony a szervezet.

Valójában a bürokrácia, ahogyan a nagyközönség értelmezi (vagyis a szervezetekre jellemző rutin, merevség, kényszer és felelőtlenség légköre, amikre panaszkodnak) egyáltalában nem a jövő előképe — és a vállalatok koncentrációjával¹ még csak nem is mutat különösebben a fejlődés irányába —, hanem a múlt bénító hagyatéka, amelyben az emberek közötti kooperáció eszközeiről alkotott szűk és korlátolt felfogás érvényesül.

Egyetlen szervezet sem tudott soha — és soha nem is fog tudni — úgy működni, mint a gép. Teljesítménye az emberek összességének teljesítményétől függ, akiknek tevékenységét a gép racionálisan koordinálja. Ez a teljesítmény pedig a technikai fejlettség szintjétől, olykor azonban attól is függ, milyen módon képesek az emberek a kooperáció „játékát” művelni.

Ez a játék nem harmonikus. Ugyanúgy tekinthető konfliktusjátéknak, mint kooperációjátéknak. Az empirikus elemzés kimutatja, hogy ebben hatalmi kérdések játszanak közre; hatalomról van szó, de nem a szó politikai és többé vagy kevésbé mitikus értelmében, hanem azokról a hatalmi viszonyokról, amelyeket egymás között fenntartunk, hogy tudjuk ki veszít és ki győz, ki viszi előre a többi, ki befolyásol kit, ki függ kitől, ki manipulál kit és meddig.

Szociológiai vizsgálataink tanulsága — amint majd látni fogjuk —, hogy még a szervezetek legalsóbb szintjén is, minden egyes egyén hatalma viselkedésének előre nem láthatóságától és a közös célok megvalósításához szükséges bizonytalansági tényező fölötti uralmától függ. Innen ered az egyénnek az az ellenállhatatlan törekvése, hogy nélkülözhetetlenné tegye magát, hogy titokban tartsa a külön megegyezéseket, hogy bizonytalanná, elérhetetlenné, sőt irracionálissá tegye a másik számára hatalma alapját. Innen ered az egyének, a csoportok és a klikkek — máskülönben érthetetlen — bonyolult harca, hogy érvényesítsék saját elképzeléseiket az egész szervezettel szemben.

¹ A bürokrácia általában akkor növekszik — mint ahogy ez Franciaországban gyakran előfordul —, amikor az újabb koncentrációkhoz a kisebb szervezetek számára már korábban is alkalmazhatatlan irányítási modellekre támaszkodnak.

Ezek azok az okok, amelyek miatt egy szervezet nem csupán a bürokratikus gépezet jogaiból és kötelességeiből, még kevésbé csak kizsákmányolásból és a munkaerőnek egy főnök vagy egy technostruktúra általi kizsákmányolásával szembeni ellenállásából áll. A szervezet egymást keresztező és egymástól kölcsönösen függő játékok összetett együttese, amelyeken keresztül a gyakran igen eltérő eséllyel rendelkező egyének arra törekednek, hogy betartván a környezet által előírt vagy az íratlan játékszabályokat, nyereségüket maximálisan növeljék, rendszeresen hasznat húzzanak előnyeikből, miközben a többiek hasznát megpróbálják csökkenteni. Ezek a játékok mélységesen kiegyensúlyozatlanok; de egyetlen részt vevő játékos sincsen teljesen megfosztva minden esélytől. Az egyenetlenségek sokkal inkább a játékok között, mintsem a játékokon belül vannak. Az egész csak a részekre szakadás és jó adag homályosság tartja össze. Innen ered az az ellenállhatatlan törekvés a kommunikációval szembeni korlátok fenntartására, továbbfejlesztésére, illetőleg újra felállítására, a vezetők ismételt erőfeszítései ellenére. S innen ered a rutin és a merevség, továbbá ez a magyarázata a látszólag legracionálisabb szervezetek csekély hatékonyságának is.

Egyes szervezetek mégis hatékonyabbak, és általában is elmondható, hogy a modern szervezetek — kivéve az anarchia és a visszafejlődés irányába mutató tendenciákat — fokozatosan egyre hatékonyabbakká válnak, és már most sokkal hatékonyabbak, mint a száz évvel ezelőtti szervezetek. Többé-kevésbé tudatosan sikerült olyan játékmódelleket kidolgoznunk, amelyekben a résztvevőknek, továbbra is saját előnyeikre törekedve, érdekükben áll a másokkal való kommunikáció is. Nincs szó az alapvető hatalmi viszonyok megszüntetéséről — ez lehetetlen és hiábavaló feladat lenne —, hanem ellenkezőleg, ezeket elismerjük, mégpedig azért, hogy szabályozhassuk őket, és hogy a partnereket közvetlen tárgyalásra, más szóval kommunikációra kényszerítsük.

A tárgyalások azonban a jelenleginél sokkal világosabb és közvetlenebb emberi viszonyokat követelnek, amelyek valójában sokkal nagyobb áldozatot kívánnak a résztvevőktől — erre utalnak a decentralizálás, sőt az onigazgatás kísérleteiről beszámoló vizsgálatok is —, miután a fokozott részvétel nehezen feloldható pszichológiai feszültségeket okoz.

Valódi változások bekövetkezéséhez, a bürokrácia eltűnéséhez vagy

legalábbis mérséklődéséhez az szükséges, hogy az emberek új képességekre tegyenek szert olyan egyéni képességre, amellyel szembe tudnak nézni a pszichológiai feszültségekkel és olyan kollektív képességre, amellyel a kevesebb védelmen és a több kölcsönhatáson alapuló játékokat meg tudják szervezni és fenn tudják tartani

Itt lép be a kultúra dimenziója. Egy nemzet társadalmi jellemzői — amelyeket a családi modellek, a szocializáció modelljei és a nevelés közvetítenek az egyénhez, és amelyeket a társadalmi élet tapasztalatai állandóan erősítenek — nagymértékben befolyásolják e képességek lehetséges kibontakozását. Ezek tehát rendkívül erős kényszerítő erőt jelentenek mindenfajta változással szemben.

A *Burokrácia jelensége* harmadik és egyben utolsó részét e kulturális dimenzióknak szenteltem. Ez a rész a többi résztől eltérő jellegű. Ezúttal értelmező esszéről, nem pedig elemzésről vagy netán elméletéről van szó.

A két vizsgált esetről folytatott vita e kulturális kontextus jelentőségére is rámutatott. Bizonyára igen ésszerű és elégséges értelmezést nyújthatunk volna azokról a tényekről, amelyeket a szervezet racionális elméletének kifejtése során megfigyeltem, és amelynek néhány elemét itt összefoglaltam. De azt vettem észre, hogy ugyanezek a tények ettől teljesen eltérő (de nem ellentetes) módon is értelmezhetők, ha a francia kulturális modell ellenállására utalunk. Újra akartam tehát kezdeni a kísérletet, és meg akartam nézni, milyen eredményre juthatunk eltérő gondolkodási modell alapján, és meg akartam kísérteni a két megközelítési mód egymást kiegészítő jellegéből kiindulva, egy általánosabb elmélet elemeinek a felállítását.

Az elméleti spekuláció iránt kevésbé érdeklődő olvasó azonban e harmadik részben közvetlen és — legalábbis akkoriban — provokálónak tűnő gondolatokat talál a mai francia társadalomról, szervezeti modelljeiről és cselekvési stílusáról. A francia burokrácia ésszerű megoldást nyújt azokra a problémákra, amelyeket a közvetlen kapcsolatoktól való félelemmel vegyes osztonos reakcióink, a hatalomról alkotott abszolutista felfogásunk és attól való irtózásunk okoznak, hogy cserébe elfogadjuk a legenyhébb függőségi viszonyt.

Ez a modell — és ezt nem kell hangsúlyoznunk — azóta válságban van, s ez a válság az egész francia társadalmat érinti. Ebben az utolsó

részben e válság diagnosztizálásának néhány eleme, valamint a francia társadalom átalakításának lehetőségeivel foglalkozó néhány gondolat található. A könyv megírása óta eltelt idő alatt az események sokkal gyorsabban peregtek, mint ahogyan el tudtam volna képzelni; utolérték, sőt elhagyták az elemző kutatót. Természetesen nem szándékoztam az 1961-ben írt megjegyzéseimen változtatni. Azok az olvasók, akiket a túlságosan elhamarkodott és — bármi lett legyen is akkori álláspontom — egy optimistább kor illúzióinak bélyegét magán viselő következtetéseim nem elégítenének ki, azok a *Société bloquée* c. művemben megtalálhatják a diagnózis kifejtését és a szociológus álláspontjának szintén az események által igazolt megerősítésével, illetőleg cáfolatával kapcsolatos gondolatait.

A PÁRIZSI KÖNYVELÉSI IRODA

A továbbiakban két esetet tárgyalunk. Az egyik egy merev, standardizált és személytelen jellegű nagy párizsi adminisztratív szervezet esete. E szervezet, a feladatok és a létszám nagyarányú megnövekedése miatt, számos nehézséggel küzd. Hierarchikus felépítése, előmeneteli rendszere és munkaszervezési elvei rendkívül egyszerűek. Ebből adódóan tagjainak viselkedését — aki mint a szervezet „társadalmi rendszerének” szereplői, különböző csoportokat alkotnak — viszonylag könnyen tanulmányozhatjuk, mert rendkívül racionálisnak és egyszersmind előreláthatónak mutatkozik, olyannak tűnik, mintha a szervezet tagjai valamiféle kísérleti játék szabályainak engedelmeskednének. A szervezet elemzése lehetővé teszi majd számunkra, hogy a bürokrácia jelenségéhez kapcsolódó egyik legfontosabb problémát: a rutin és a rutint kísérő feszültségek problémáját konkrétabban vizsgálhassuk.

Az első fejezet a következőket tartalmazza: egyrészt a szervezet jellemzőiről néhány általános adatot. Ezekre azért van szükség, hogy megértsük az eset szereplőit és azokat az eljárásokat, amelyeknek a szervezet tagjai kénytelenek alávetni magukat. Első megközelítésben leírja az egyének és a csoportok szervezetben elfoglalt helyét, továbbá azok legegyszerűbb reakcióját: a munkájukkal való egyéni megelégedettségük alapján. A második fejezetben az egyéni és a csoportviszonyokat, valamint a hierarchikus rendszer működése által felvetett bonyolultabb problémákat vizsgáljuk. Ezenkívül megkíséreljük elemzésünk felhasználásával megérteni, hogy milyen módon születnek a döntések, és megtudni, hogy milyen mélyebb okai vannak a rutin általános modellje kifejlődésének.

I. A szervezet általános jellemzői és tagjainak alkalmazkodása feladataikhoz

A KÖNYVELÉSI IRODA CÉLKITŰZÉSEI ÉS JELLEMZŐI

A párizsi könyvelési iroda egy közigazgatási főhatóság párizsi fiókja, amely maga is a minisztériumtól függ. Az iroda tulajdonképpen hatalmas szervezet, a felmérés időpontjában négyezeröttszáz személyt¹ foglalkoztatott egy helyen, többségében nőket. Mindenképpen figyelemre méltó — lévén adminisztratív szervezet —, hogy összehasonlíthatatlanul nagyobb a felettes közigazgatási főhatóság más hasonló intézményeihez képest; még a legnagyobb vidéki intézményekhez viszonyítva is négyszer vagy ötször annyi személyt foglalkoztat, mint azok. Az iroda feladata: ügyfelek megbízásai alapján egyszerű ügyletek lebonyolítása és könyvelése. Az iroda közintézmény, célja az ügyfelek szolgálata, és nem törekszik profitra. Mivel azonban az iroda ügyletei révén jelentős rövid lejáratú összegek felett diszponálhat, így közvetett módon ugyan, de nem elhanyagolható szerepet tölt be az államkincstár pénzügyi manővereiben.

Az iroda működése szempontjából a legfontosabb tény, hogy másfél évtized alatt az ügyletek száma gyorsan növekedett. Ez a növekedés — amely kívülről nézve az általános gazdasági fejlődés és az ügyfelek szokásaiban beállt változások¹ elkerülhetetlen következményeként jelenik meg — az iroda vezetői körében nem váltott ki lelkesedést. Az ő számukra ugyanis a növekedés számos nehézség forrása, mivel semmiféle autonómiával nem rendelkeznek, sőt el kell fogadniuk a pénzügyminisztérium és a parlament takarékoskodását, ellenőrzését és halogatását.

¹ Bár semmiféle reklámot nem csinálnak, sőt az eladások számának növelésére sem gondolnak, mind az ügyfelek, mind az ügyek száma évenként rendszerint körülbelül 10%-kal nő.

A gyakorlatban kénytelenek az adminisztrációt a fejlesztés követelményeivel összeegyeztethetetlen garaszkodással és mindenfajta előrelátás nélkül igazgatni.

Különösen nehezen oldható meg a létszám és a helyiségek problémája. Ami a létszámot illeti: az új munkahelyek létesítése mindig lemarad az igények mögött. Ez viszont akadályozza a tartalékok képzését és a személyzet megfelelő kiképzését. Ebből adódóan a fiatal, de szakképzetlen munkaerő magas aránya és az erős fluktuáció a teljesítményt is kedvezőtlenül befolyásolja. Még ennél is aggasztóbb a helyiséghiány. E probléma ideiglenes megoldásához bevezették a váltott műszakot,² ezenkívül igénybe vettek néhány, a gépi könyvelési munkához alkalmatlan helyiséget; ez utóbbi miatt viszont a szakszervezetek állandóan kifogásolják a munkahelyi higiéniát.

A felszerelés és a berendezés, a helyiségek felszereltsége és karbantartása terén is sok a kívánnivaló. Kevés a W. C., a mosdó, az öltöző; a termek zajosak, az irodák berendezése és felszerelése ütött-kopott; összességükben hidegek, sőt elhanyagoltak, s a karbantartás hiánya miatt nyomasztóak.

A rendkívül egyszerű munka technikája lényegében harmincöt éve nem változott. Az ügyletek lebonyolítására és könyvelésére szolgáló helyiségekben dolgozik a személyzet háromnegyede. Itt az alkalmazottak — mind nő — kétféle munkát végeznek: vagy a hat, illetőleg két számlálóval ellátott nehéz könyvelőgépeken végzik a gépkönyvelést, vagy pedig az adatokat ellenőrzik. Az ügyiratokat csőpostán és kézbesítővel továbbítják. A munkaszervezés is nagyon egyszerű; nem igényel sem tervezést, sem külön tervet. A munka mennyisége a forgalomtól függ, naponta el kell végezni. Az irányításhoz olyan képességekre van szükség, mint a rutin, a felmerülő nehézségek gyakorlati áthidalása és az állandó ellenőrzés. Mindent egybevetve ez a rendszer hatékony. A párizsi iroda — a vidéki intézményekhez hasonlóan — az ügyfeleknek kitűnő, gyors és megbízható szolgáltatást nyújt.

Az iroda hierarchikus szervezete éppolyan egyszerű, mint munkaszervezése és munkatechnikája. A hadsereghez hasonló, merev, piramis alakú

² A személyzet két munkacsoportra, illetőleg brigádra oszlik: az egyik délelőtti, a másik délutáni.

szervezetből azonban hiányzik a vezérkar és a funkcionális szerv. A legkisebb önálló szervezeti egység a részleg, ahol körülbelül száz alkalmazott dolgozik váltott műszakban, két-két csapatban vagy brigádban. A feladatok elosztása alapján egy részleg két részre tagolódik: a munkateremben dolgozik az alkalmazottak háromnegyede, a speciális irodában pedig féltucat bizalmi alkalmazott és altiszt. A speciális irodában dolgozók korrigálják a hibákat, foglalkoznak a különleges esetekkel, és felvilágosítást nyújtanak. Két felügyelő — egy a munkateremben, egy pedig a speciális irodában — és négy felvigyázó alkotja a két-két brigád közép- és felsőszintű vezetőit. Az egész a részlegvezető alá tartozik. Tíz-tíz részleget egy osztályvezető irányít, aki mintegy ezer alkalmazott főnöke. Az osztályvezető mellett dolgozik még egy gépíró és két osztályvezető-helyettes, részlegvezetői beosztásban. Az iroda három hasonló típusú osztályból áll. Ezenkívül van egy negyedik osztály is, amelynek feladata a segédszolgálat ellátása: a postázás, az új számlák kiállítása, az osztályozás, a felszereléssel és berendezéssel, a karbantartással, valamint a nyomdával kapcsolatos munkák stb. Az egész irányítása elvileg az ötödik osztályvezetőre hárul. De mellette is csak egy titkárnő dolgozik. Ezenkívül hatáskörébe tartozik egy kézbesítőiroda egy tucat bizalmi alkalmazottal és egy ennél valamivel nagyobb iroda, ahol a személyzeti ügyekkel és minden egyéb adminisztratív problémával foglalkoznak. Az igazgató szerepe ilyen körülmények között pusztán arra korlátozódik, hogy a másik négy osztály vezetőjének tevékenységét koordinálja: ha kell, bíraskodik, és igyekszik betartatni az igazgatótanács által elfogadott szabályzatot.

A párizsi iroda nem önálló, hanem a minisztérium központi irányításához tartozó országos vezetőség — részletekre is kiterjedő — irányítása alatt áll. Az országos vezetőség tagjai nem az iroda dolgozói közül szoktak kikerülni; általában a minisztériumban csinálnak karriert; valójában könnyebb a vezetőség egyik funkciójából a másikba, mint a külső intézmények közvetlen felelősséggel járó funkciójából a központi intézmények vezetőségi funkciójába kerülni.³ Az országos vezetőség struktúrája merev

³ A francia közigazgatáson belül lényeges különbség van a végrehajtó hivatalok, más néven a külső hivatalok, illetőleg a követendő politika előkészítésével, kidolgozásával megbízott hivatalok, más néven a központi hivatalok között.

és zárt. Az osztályok többsége elvileg csupán központi irányító funkciókat lát el, gyakorlatilag azonban úgy tesznek, mintha közvetlenül ők lennének a felelősek a végrehajtásért is, és a helyszínen rögtön alkalmazható rendelkezéseket bocsátanak ki. Igaz ugyan, hogy ezek a rendelkezések a szabályzatnak megfelelő, minden intézményre érvényes határozatok, nem pedig az intézmény egyik vagy másik vezetőjének szóló utasítások. Előfordul néha, hogy — méretei miatt — a párizsi irodára vonatkozó külön intézkedéseket hoznak, de még ebben az esetben is érezhető a vezetők körében egyfajta irtózás attól, hogy olyan rendelkezéseket hozzanak, amelyek nem alkalmazhatók maradéktalanul az egész, általuk fenntartott adminisztrációra.

A SZEMÉLYZET KÜLÖNBÖZŐ KATEGÓRIÁI

A végrehajtásban dolgozók nagyobb része nő. Férfi munkaerőt foglalkoztatnak a kézbesítésnél, valamint a nyomdai és a karbantartó munkáknál; a szabályos műszakokban viszont csak nők találhatók. Ők — a szabályzatnak megfelelően — három nagy kategóriába vannak besorolva: ellenőrök, végrehajtásban dolgozók és gyakornokok. Az irodában elvileg csak a végrehajtók dolgozhatnak, mivel az ott végzett munka nagyjából olyan rutinmunka — a hivatalos besorolás szerint —, amelyre általában végrehajtókat vesznek fel. Az alkalmazottak 70%-a dolgozik a végrehajtásban. Húsz százalékuk ellenőr — ezeknek viszont fontosabb funkciót kellene betölteniük —, míg a fennmaradó 10% gyakornok vagy a köztisztviselői póttállomány tagja vagyis nem véglegesített köztisztviselők, amit viszont elvileg tiltanak a törvényes rendelkezések.⁴

Az alkalmazottak háromnegyede vidéki nő, akik nem maradnak meg sokáig a párizsi irodában. A személyzet általános váltásaránya 15%, a

⁴ A vizsgálat időpontjában néhány hétre a csúcsidőszakra tekintettel kisegítőket vettek fel az irodába. Ezek olyan régebbi dolgozók közül kerültek ki, akiknek már régen vizsgát kellett volna tenniük, és már ki kellett volna őket nevezni, helyzetük azonban még mindig tisztázatlan volt. Ezek a dolgozók a következők: a póttállomány 150 tagja, 700 ellenőr és 2200 köztisztviselő. A személyzet fennmaradó részét az egyéb kategóriák férfi munkaerői, illetőleg a közép- és felsőszintű vezetés dolgozói alkotják.

munkában eltöltött évek átlagos száma pedig három és fél év.⁵ A munkaerő toborzásának ez a formája viszonylag új. Húsz évvel ezelőtt az iroda alkalmazottainak több mint 40%-át Párizs környékéről vették fel. Tíz év óta viszont egyre nő azoknak a száma, akik a legelmaradottabb vidékről jönnek Párizsba dolgozni, különösen a délnyugati területről.⁶ A földrajzi hely szerinti hovatarozás változását követi a társadalmi hovatarozás változása is. Azelőtt többségükben köztisztviselők és munkások lányai jöttek, most pedig többségükben földművelők és vidéki kiskereskedők lányai. Ez a tendencia erősebbnek tűnik a végrehajtásban dolgozóknál, de megtalálható az ellenőröknél is.

Ugyanakkor az újonnan felvett nők iskolai végzettsége is sokkal magasabb, mint régi dolgozóké. A két utolsó évben felvettek közül a végrehajtásban dolgozók 21%-a és az ellenőrök 96%-a érettségizett, míg a régi alkalmazottak közül egy sem. Ez a különbség a jelöltekkel szemben támasztott pályázati feltételekből ered. A színvonal-növekedés egyszerűen megfelel az oktatási színvonal általános emelkedésének. Ez a különbség olyan jelentős, és olyan kevéssé van összefüggésben a hivatalnoki állások presztízsének általános csökkenésével, hogy többek között az aránytalanságot is ez okozza. Még a legelemibb szinten, az alkalmazottak származásának szintjén is — úgy tűnik — a leányok délnyugatról való feláramlása nagyrészt az oktatás terén megjelenő új követelményeknek tudható be. Még ha lennének is megfelelő képesítésű párizsi pályázók, ők ma már nemigen fogadnák el a közhivatal alsó kategóriáiban dolgozók bérét és munkakörülményeit. Csak a legelmaradottabb vidéki területek-

⁵ A munkában eltöltött évek átlagos száma nem csupán a fluktuáció nagyságától függ, hanem természetesen attól is, hogy milyen méretű a személyzet létszámának növekedése.

⁶ Délnyugati területen azt a harminc megyét értjük, amelyek a La Rochelle—Saint-Étienne vonaltól délre és a Saint-Étienne—Nîmes vonaltól nyugatra helyezkednek el. Ezekből a megyékből, ahol a francia népességnek csupán 19%-a él, származik az összes alkalmazott 40%-a és az újonnan felvett köztisztviselők 54%-a (nem számítva azokat a nőket, akik ugyan nem délnyugaton születtek, de családjuk onnan származik). A párizsi irodában ezekből a megyékből felvett alkalmazottak száma legalább kétszer annyi, mint a többi francia megyéből toborzottaké. E megyék között is vezetnek azok, amelyek a leginkább falusi jellegűek és a legszegényebbek [1].

ről — ahol semmiféle perspektíva nem nyílik a felemelkedésre — érkező lányok között találhatók olyanok, akik megszerezték a kívánt képesítést, és készek a pályázatokon részt venni. Ebből következik, hogy minél nagyobb súlyt helyez a minisztérium az oktatás színvonalának az emelésére, annál nehezebbé válik, hogy Párizs környékéről vegyék fel a végrehajtásban dolgozókat.

A végrehajtásban dolgozók kategóriából az ellenőrök kategóriájába vagy a közép- és felsőszintű vezetők kategóriáiba csak újabb pályázatok vizsgáinak sikeres letételével lehet átlépni. Ezeknek a pályázatoknak nincs közülük az irodában végzett munkához; a pályázatok követelményei tulajdonképpen megfelelnek az általános kulturális szintnek, amely azonban nem könnyen szerezhető meg az iskolai oktatás keretein kívül. A pályázatokra való felkészülés olyan hosszadalmas és fáradságos erőfeszítést követel, amilyenre csak kevés alkalmazott képes. Ebből következően — különösen az alsó szinteken — ritkán van előléptetés.

Végül majdnem minden közép- és felsőszintű vezető: férfi. Igaz, nők töltik be a felügyezői állásokat, de ezek az állások valójában nem vezetői, hanem csoportvezetői vagy ellenőri állások. A férfi közép- és felsőszintű vezetők — a felügyelők és a részlegvezetők — viszonylag régen dolgoznak a szakmában. Nyolcvan százalékuk több mint húsz évig dolgozott köztisztviselőként. Átlagéletkoruk negyven év, míg beosztottjaiké huszonhét év. Érdekes, hogy földrajzi és társadalmi hovatartozásuk szerint nem sokban különböznek az újonnan felvett hivatalnokoktól. A hasonlóság annál feltűnőbb, mert nem felel meg az 1946 előtt és az újonnan felvett hivatalnokok közötti ellentétnek. Arra utal, hogy a hivatalnokok toborzásában bekövetkezett változás — és itt hangsúlyozzuk, hogy közvetlenül anyagi jellegű okokról van szó — a főváros és egy igen elmaradott széles területi zóna közötti kapcsolatok régóta meglevő hálózatának keretében zajlott le. A délnyugati terület már húsz-harminc évvel ezelőtt is köztisztviselőnek küldte fiait Párizsba. Most, hogy lányai is egyre nagyobb önállóságot kapnak, és igyekeznek elkerülni onnan, most ők mennek Párizsba. A kapcsolatok hálózata azonban nem változott.

Az iroda legtöbb részlegében a legkisebb egység a négy alkalmazottból álló munkacsoport. Ezek a munkacsoportok a végrehajtásban dolgozók majdnem kétharmadát foglalják magukba. Feladatuk, hogy az iroda funkcióinak anyagi megvalósítását biztosítsák, tehát hogy az ügyfelek utasításait továbbítsák és könyveljék. Egyes alkalmazottak azonban nem tartoznak ezekbe a csoportokba. Ők végzik az előkészítő vagy a kisegítő munkákat, ők foglalkoznak a különleges esetekkel, vagy korrigálják az esetleges hibákat. Ilyen típusú munkákat végeznek a negyedik osztály dolgozói vagy a speciális irodák alkalmazottai. Ezt a munkaszervezést az indokolja, hogy ez a nagy és modern szervezet egymástól független, autonóm és egymással párhuzamos termelési egységekből tevődik össze.

Az ügyletek sorrendisége és körforgásuk megszervezése rendkívül egyszerű. Kora délelőtt kiválogatják a postát, azután a délelőtt folyamán még egyszer kiválogatják a kevésbé fontos második postát, majd továbbítják és könyvelik az ügyleteket, előkészítik a kimenő postát, és ellenőrzik a napi fizetési mérleget. A feladat mindennap ugyanaz. A feladatok alkotta társadalmi-technikai rendszer lényeges jellemzői: minden munkacsoport teljesen önálló; a csoportok és a részlegek között teljes mértékben hiányzik a kölcsönös függőség; végül, a napi munkaritmus egyenletes. Minden munkacsoport nap mint nap ugyanazt a munkát végzi, és saját feladata elvégzéséhez nem szükséges a többi csoporttal együttműködni. Az összfeladatot az az elv szabályozza, miszerint az aznapi forgalomból származó munkát aznap el kell végezni.⁷ Ennek következtében a munka elosztása és megszervezése nem a közép- és felsőszintű vezetők döntésétől vagy pedig az egyének közötti, illetőleg a csoportok közötti kapcsolatoktól függ, hanem attól, hogy az ügyfelek részéről milyen (személytelen) nyomás éri az alkalmazottakat. A csoport és a brigád számára az egyetlen lehetséges bűnbak az a másik csoport vagy másik brigád, amely munkakezdéskor azzal vádolható, hogy ő a felelős a lemaradásért.⁸

⁷ Ha az alkalmazottak nem fejezik be munkájukat a rendes munkaidőben, túlórázniuk kell.

⁸ Az első és a második műszak munkacsoportjai állandó párokat alkotnak. Egyrészt az első, illetőleg a második műszakban dolgozók ugyanazokkal az ügyfelekkel

Ezzel szemben nagyon erős a csoporton belüli munkamegosztás és az alkalmazottak közötti kölcsönös függés. Mint már utaltunk rá, két alkalmazott a könyvelőgépeken dolgozik, két másik pedig az ellenőrzést végzi. A munkafolyamat az ügyletek adatainak ellenőrzésével kezdődik, és azal folytatódik, hogy a hat számlálóval ellátott gépen az ügylethez szükséges minden dokumentumot legépelnek. Ekkor a harmadik alkalmazott újabb ellenőrzést végez, vagyis felülvizsgálja a bejegyzett összegeket és azok rendeltetését. A negyedik alkalmazott fejezi be a munkafolyamatot, ő végzi a két számlálóval ellátott gépen a könyvelést, ami lehetővé teszi majd, hogy a nap befejeztével felállítsák az ügyletek általános mérlegét. A munkafolyamatot elindító alkalmazottnak különleges tapasztalattal kell rendelkeznie, mert ő ellenőrzi azt, hogy a kapott utasítás végrehajtható-e vagy sem, és erről saját felelősségére dönt.⁹ A csoport munkaritmusát is ő határozza meg. Emiatt csoportvezetőnek számít, pedig hivatalosan nincs ilyen szerepe és anyagi előnye sem származik belőle.

Elvileg a négy alkalmazottnak egymás között cserélődniük, „forogniuk” kellene, vagyis állandóan munkakört kellene változtatniuk. Ezt a hivatalos javaslatot többször megújították, de majdnem mindig holt betű maradt, mivel kevés alkalmazottnak van olyan felkészültsége, hogy minden munkakört megfelelő módon betölthet. A munkakörök cseréje így csak részlegesen gyakori, amely egyidejűleg csak egy, esetleg két állást érint. Mindenesetre a csoportvezető-ellenőr csak azért hajlandó szerepet cserélni, hogy tehermentesítse a nagy gép mellett dolgozó operátort, akinek munkája fizikailag nehéz. Az adminisztráció egyenlősítő törekvése ellenére, ő mindig is magasabb státust és presztízt élvez kolléganőivel szemben a munkakollektívában, akkor is, ha — mint ahogy ez néha elő is fordul — azoknál sokkal kevesebbet kereső gyakornokról van szó.

Ez a rendszer — és ez könnyen elképzelhető — csökkenti, hacsak nem szünteti meg végleg a közép- és felsőszintű vezetők szerepét. Az ügyletek

foglalkoznak, másrészt a nap második felében a délutános brigád veszi át a délelőttiök félbehagyott ügyeit. A műszakbeosztások hetenként változnak, így az egyes brigádok hol délelőttiök, hol délutánosok.

⁹ A felügyelő szerint bizonyos összeghatár feletti ügylet csak külön engedéllyel intézhető el.

körforgásának megszervezése nem a felügyelők dolga. Nekik semmiről nem kell döntenük: sem a munkafolyamatokról, sem az ügyletek sorrendjéről, sem a munkaritmusról, sem az alkalmazottak beosztásáról. A munka mennyisége és elosztása számukra is éppúgy adott, mint beosztottaik számára. A munkát naponta el kell végezni, és azt sem elhalasztani, sem előbbre hozni nem lehet. Természetesen a részlegvezetők és a felügyelők beleszólhatnak az alkalmazottak felvételekor azok beosztásába, de ha már megállapodtak valamelyik munkacsoportban, akkor már — akaratuk ellenére — nem helyezhetik el őket onnan. A közép- és felsőszintű vezetők szerepe arra korlátozódik, hogy a vitás esetekben elfogadható megoldást javasoljanak, vagy — ha megbetegszik valaki — helyettesítésről gondoskodjanak, esetleg alkalmazottakat jelöljenek ki egy másik teremben elvégzendő munkára abban az esetben, ha az osztályvezető a dolgozók átcsoportosítását rendeli el.¹⁰

A felügyelők idejük jó részét gyakorlatilag saját munkájuk vagy egy sor statisztikai kimutatás készítésével töltik. A részlegvezetők dolga a személyzet igazgatása. Ők foglalkoznak minden kisebb fegyelmi ügygel, ők készítik az alkalmazottak minősítését, és ők terjesztik az osztályvezető elé a szabály alóli kivételért folyamodó kérvényt. Ennél is fontosabb azonban közvetlen vezető szerepük, mert nekik kell — technikailag és emberileg egyaránt — összehangolniuk a két brigád tevékenységét.

Magasabb szinten lényeges a részlegek közötti munkaelosztás problémája. A munka elosztása nem naponta és nem a köteleességektől, illetőleg az erőforrásoktól függ, hanem közvetett és viszonylag állandó módon úgy történik, hogy az egyes részlegeknek és — amint láttuk — a részlegen belül minden egyes csoportnak, bizonyos ügyfélszámnak megfelelő forgalmat tulajdonítanak. Mivel itt sok ügyfélről van szó, könnyen végezhető előzetes számítások. Ez a rendszer általánosan elfogadott, de azáltal válik bonyolultabbá, hogy a részlegek valójában nem egyforma munkakapacitásúak, és ezért nem is terhelhetők azonos munkamennyiséggel.

¹⁰ Az osztályvezető kérései általában pontosak, és nem engednek sok teret az önkényeskedésre. Magától értetődő, hogy végeredményben a munkában eltöltött évek száma a döntő. Az új szolgáltatások bevezetésével összefüggő időnkénti újabb átcsoportosítások során feltétlenül szükséges, hogy rendelkezésre álljon a régebbi termékből érkező alkalmazotti csoport.

Itt már az önkényesség határán mozgunk, a dolgokat össze kell egyeztetni, a nehézségeket át kell hidalni, és döntést kell hozni. Enyhíti a nehézségeket a példa ereje és az az általánosan elfogadott elv, miszerint a legrégebbi és a legszilárdabb részlegek a többiekénél magasabb teljesítményt nyújtanak.

A munkaszervezés e formájának az az előnye, hogy az alkalmazottak között úgy oszlik meg a munka, hogy mennyisége nem függ sem a felettes önkényétől, sem az időméréstől; ezenkívül megszünteti azokat az alkalmakat, amikor vitára kerülhetne sor. Ugyanakkor azonban súlyos hátrányai is vannak. Minden alkalmazott munkacsoportba van beosztva, de nincs tartalékszemélyzet.¹¹ Minden csoport saját ügyfeleiért felelős, ebből kifolyólag bizonyos autonómiát is élvez. Amikor viszont csúcsforgalom van — ez szabályos időközönként következik be és előrelátható —, akkor néha szinte elviselhetetlenül sok a munka, és éppen ilyenkor nem lehet az alkalmazottakat tehermentesíteni. Pedig nagyobb egységek esetében — előrelátással és racionalizálással — megoldható lenne a tehermentesítés.

Az iroda a következőképpen oldotta meg a helyzetet: a személyzetre szigorú fegyelmet kényszerít rá, válságperiódusban pedig visszatérnek a közép- és felsőszintű vezetők tekintélyuralmi módszereihez. Azért persze az alkalmazottak nincsenek teljesen kiszolgáltatva az önkénynek, de az nem képezheti vita tárgyát, hogy milyen mennyiségű munkával terhelik meg őket. A személyzetre kényszerített fegyelem személytelen jellegű, sőt a fegyelmezés eszközei is korlátozottak, mert gyakorlatilag kizárt, hogy valakit elbocsássanak. Ugyanakkor a fegyelmezéssel „kordában tartják” a személyzetet. Az alkalmazottak félelemérzetükön keresztül könnyen manipulálhatók azért, hogy — megrovásokkal és bejegyzésekkel teli káderlapjuk alapján — nyilvános megrovással fenyegetik őket. A hiányzásokat kíméletlenül megtorolják. Az alkalmazottaknak minden

¹¹ Az alkalmazottak egyetlen tartaléka, ami felett rendelkezhetnének, a brigádmunkán túl végzett túlórázás. A brigádmunka csak 36 órát igényel, mivel viszont az alkalmazottaknak hetenként 40 óra munkaidő van előírva a hetenkénti 4 óra ledolgozására, a másik brigád kollégáinál együtt be kell jönniük. Ezeket a „bejöveteleket” természetesen nagyon rossz néven veszik az alkalmazottak.

olyan vétségéről, amely miatt — a szabályzat szerint — felelősségre vonhatók, be kell számolniuk, és írásban kell bocsánatért folyamodniuk.

A közép- és felsőszintű vezetők felügyelő és kezdeményező szerepe — amelynek rendes időszakokban semmiféle jelentősége nincs — egyszerre megnő. Úgy tűnik, az iroda társadalmi rendszerét is a hosszabb rutinidőszakok és a rövidebb válságidőszakok váltakozása szabályozza. A rutinidőszakban a szervezet tekintélyuralmi rendszere elhomályosul a személytelen jellegű tartópillérek mögött; az alkalmazottakat magukra hagyják, a közép- és felsőszintű vezetők pedig inkább saját munkáikkal foglalkoznak. Ezzel szemben a válságidőszakban mélyreható változások mutatkoznak. E változások nehezen elviselhető, izgatott és feszült légkörben zajlanak; mindent a teljesítendő feladat sürgőssége szab meg, a vezetők sem kímélik magukat, és ezért az alkalmazottak is engedelmeskednek.

Az ilyen, több szempontból katonai jellegű, személytelen és tekintélyuralmi rendszer egyáltalán nem segíti elő egymás megértését, mivel eleve kizár minden vitát vagy tárgyalást.

Mindezek ellenére mégis úgy tűnik, hogy az iroda termelékenysége — összevetve a többi magán és közületi adminisztratív szervezetekkel — igen magas. Ezt a termelékenységet azonban nagyon is hagyományos eszközökkel érte el. Egyrészt úgy, hogy törekszik „az anyagköltések megtakarítására” azáltal, hogy lemond a gyakornokok és különösen a vezetők szolgálatairól, másrészt úgy, hogy — amint láttuk — az egész szervezet rendszere igyekszik nyomást gyakorolni a személyzetre, ily módon kötelezván arra, hogy elfogadja a tetemes munkamennyiséget. Ezzel szemben senmi jel nem mutat arra, hogy olyan racionális módszerekre törekednének, amelyekkel a szervezetet rugalmasabbá tennék, és hogy a jövő perspektíváit — amelyek nem függetlenek a szervezet növekedésétől, az ügyfelek szokásaiban bekövetkező változásoktól és az alkalmazottak fejlődésétől — figyelembe vevő személyzeti politikát dolgoznának ki. Az irodában olyan felfogás uralkodik, miszerint a termelékenység a közvetlen elnyomásból, nem pedig a szervezésből vagy az előrelátásból származik.

Az effajta rendszer közvetlen és látszólagos eredményei figyelemre méltóak; hatékonyak tűnik mind az önköltség, mind a szolgáltatás szempontjából. Távlataból szemlélve azonban árnyaltabban ítélnéljük meg.

Két tényt kell szemügyre vennünk. Először is, a párizsi fiókintézmény termelékenységére — a kisebb vidéki intézményekkel összevetve — viszonylag alacsony. Alacsonyabb színvonala annál inkább figyelemre méltó, mert az ipari társadalom általános fejlődése alapján igyekeztek elhíttetni azt, hogy legalábbis bizonyos — általában magas — küszöb eléréséig a termelési egység nagyságával együtt növekszik a termelékenység. E jelenség pusztán a magas termelékenység eléréséhez felhasznált eszközökkel magyarázható. Mivel pedig a kölcsönösen függő, rugalmasabb rendszerben nem alkalmazzák a tevékenységek racionalizálásának és integrációjának hagyományos eszközeit, így nem is tükröződhet a termelési egységek növekedése a termelékenységből származó haszonban. A hagyományos eszközökhöz való ragaszkodást — a takarékoság szellemét, az anyagköltségek megtakarítását, a felügyeletet és a kényszert — a kis termelési egységek részesítik előnyben, amelyek keretein belül könnyebb megvalósítani a felügyeletet, az ellenőrzést és a társadalmi elnyomást.

Más oldalról nézve, az átlagosan magas termelékenység csak erős, felfülről lefelé irányuló nyomás révén érhető el, ennek viszont a szervezeten belül uralkodó közhangulat az ára. Az irodára általában, a párizsi fiókintézményre pedig különösen érvényes az, hogy „*circulus vitiosus*ba” került. A termelékenység érdekében fenntartott elnyomás állandósítja a személyzet rossz hangulatát. Ez pedig ahhoz vezet, hogy szabályos időközönként sokan otthagyják az irodát. Olyan időszakokban, amikor az alkalmazottak számának éppen hogy állandóan növekednie kellene, a személyzet ilyen „lecsapolódása” csökkenti a munkában eltöltött évek átlagát, ez viszont még nehezebbé teszi a tetemes munka elvégzését a szervezet működésének adott körülményei között. A termelékenység szinten tartásához tehát még jobban növelni kell a nyomást, így eleve lemondanak arról, hogy valaha is javuljon a közhangulat, vagyis, hogy stabilizálódjon az alkalmazottak száma. Amint a nyomás eléri a még lehetséges nyomás határát, attól kezdve a termelékenységet is befolyásolja. Ez magyarázza a párizsi fiókintézmény alacsonyabb hatékonyságát, amely mindezen vonatkozásban alacsonyabb szinten áll.¹²

¹² Mivel minden azon múlik, hogy az alkalmazottak a nagyobb munkaütemet mennyire képesek továbbra is tartani, a szervezet csak akkor nyújthat nagy teljesítményt, ha megfelelő számú régi alkalmazott — úgy is mint csoportvezető — ezt az

AZ ALKALMAZOTTAK MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGE

Az iroda nehézségeiről készített első elemzés meggyőzően mutatja, hogy milyen mértékben befolyásolhatják az iroda személyzetének reakciói vagy más szóval „közérzete” a termelékenységet vagyis e szervezet rendszerének gyakorlati eredményeit.

De azért nem kell ezt az első, kissé elhamarkodott értelmezést szó szerint vennünk. A „közérzet” és a termelékenység közötti összefüggés és maga a „közérzet” fogalma sem egyszerű. Az elmúlt húsz év folyamán végzett kutatások kimutatták, hogy egy szervezet tagjainak eltérő reakciói egyrészt igen heterogének és nem magyarázhatók meg egyetlen olyan tényezővel, mint amilyen a közérzet; másrészt pedig nem létezik, minden körülmények között érvényes, közvetlen és egyirányú összefüggés a közérzet vagy egy másik tényező és a szervezetek eredményei, például a termelékenység között.¹³ Néhány kutató levonva ebből a tanulságot, összetettebben, intézményre orientáltabban és szociológiailag relevánsabb

ütemet ki tudja kényszeríteni, és át tudja vinni a legnehezebb munkahelyre, a nagy gépen dolgozó gépirónőkre is. Az egyes részlegek összehasonlításakor kitűnik a személyzet termelékenysége és a munkában eltöltött éveinek száma közötti összefüggés. Ha termelékenységük függvényében soroljuk be őket, akkor a sorrend szinte pontosan megfelel annak a sorrendnek, amelyet akkor kapunk, ha a több mint 5 éve dolgozó alkalmazottak arányának függvényében soroljuk be őket. A kezdeti igények arányát véve az osztályozás kritériumának, a két görbe szinte egyforma, amely arány a részlegen belüli közérzetnek is kitűnő mutatója (a megfelelő körülmények között levő alkalmazottak — a részlegektől függően — 20—60%-ánál találunk ilyen igényeket). A párizsi főintézmény újabb történetének elemzése alapján pedig megállapítható, hogy az alacsony fluktuációjú és magas termelékenységű részlegek száma állandóan csökken, mivel az évenként kialakított új részlegek felszereléséhez egyre nagyobb számban vonják el az előbbi részlegek régebbi alkalmazottait. Az alkalmazottak pszichológiai reakciói tehát közvetlenül befolyásolhatják a szervezet termelékenységének legkonkrétabb aspektusait.

¹³ Ezt a tanulságot vonhatjuk le a michigani egyetem *Survey Research Center* által végzett vizsgálatok eredményeiből, amelynek kutatási programja e területen a legigényesebb.

formában veti fel e problémákat.¹⁴ Elemzésünk is ebben az irányban folytatódik.

Mielőtt az interperszonális és a csoportkapcsolatok vizsgálatába fog-nánk, amelyek a szervezeti rendszerrel együtt — e kettő összefügg — az iroda sikerét és hatékonyságát biztosítják, először is azzal a problémával kívánunk foglalkozni, amely e tárgy kapcsán természetesen mindig fel-merül: a munkával való elégedettség problémájával.

Az egyénnek munkájával való elégedettsége egyszerű és viszonylag világos fogalom, amely első megközelítésben mindenesetre elég jól kife-jezi az illető alkalmazkodóképességét feladatához, vagyis a szervezetben betöltött szerepéhez.¹⁵ Általában az effajta témákat érintő kérdésekre kapott válaszok elemzése kapcsán kezdték kidolgozni a „közérzet” fo-galmát. A munkával való elégedettség ugyanis általában csak részben fedí az interjúalanyoknak a szervezettel szembeni beállítottságát, vala-mint a róla alkotott véleményüket, maradási vagy távozási szándékukat és a szervezettel való együttműködési készségüket. Végül általánosság-ban válaszolja meg az alanyok nagyon is egyéni viszonyát környezetük-höz, de semmit nem mond a csoportjelenségekről, amelyek — úgy tűnik — magatartásukat döntően meghatározzák.

Ez a vizsgálat az iroda esetében különösen érdekes kiindulópontul szolgál. Először is, lehetővé teszi, hogy a személyzet elégedettségét meg-határozó néhány tényezőhöz fűződő előítélettel leszámoljunk. Ezek a tényezők majd hozzásegítenek ahhoz, hogy az irodában uralkodó légkört első megközelítésben leírassuk, továbbá ahhoz is, hogy e leírás alapján a társadalmi rendszer működésének problémáját helyesen vethessük fel.

Az iroda állandóan ismétlődő és monoton jellegű feladatokat végez. Ezek a fizikailag is fárasztó munkák a párizsi iroda feszült légkörében még jobban megviselik az alkalmazottakat. Ebből sokan — kissé elha-markodottan — olyan következtetést vontak le, hogy az alkalmazottak

¹⁴ Munkáikat a 6. fejezetben elemezzük.

¹⁵ A mélyebb elemzés azt is kimutatná, hogy a munkából fakadó elégedettség nagyon világosan megkülönböztethető az embernek a pozíciójából fakadó elégedett-ségétől, és hogy ez az elégedettség is több, egymástól független — a feladat iránti bel-ső érdeklődésnek, a személy felelősségérzetének, cselekvési szabadságának és kezde-ményező készségének megfelelő — dimenziót tartalmaz.

lelkiállapota és helyzetükhöz való megfelelő alkalmazkodásuk lényegében a technika rájuk kényszerítette feladat tartalmától függ. Azok az újságírók és politikusok, akik szívükön viselik az iroda alkalmazottainak sorsát, úgy vélték, hogy az iroda legtöbb ún. emberi problémája a munka embertelen jellegéből fakad. Konzervatív politikusok is arra mutattak rá, hogy a gépesítés káros következményei folytán a dolgozók robotokká válnak, elveszítik egyéniségüket és munkakedvüket. Az iroda magas beosztású hivatalnokai és a vezetőség tagjai közül szívük mélyén többen osztják ezt a véleményt.¹⁶

A vizsgálat eredményei közvetlenül cáfolják ezt az álláspontot. A párizsi iroda alkalmazottainak munkával való elégedettsége nem nagyon gyenge, legalábbis nem tér el a hasonló szervezetekben is tapasztalhatóaktól. Az alkalmazottak nyilatkozataikban általában lényegtelennek tüntetik fel a munkajelleg problémáját, és helyzetüknek azokra az aspektusaira helyezik a hangsúlyt, amelyek közvetlenül az emberi akarattól függnék. Különösen három kérdés látszik lényegesnek: az alkalmazottak által első helyen említett munkateher mértéke, a feladattal szembeni mérsékelt és viszonylag kedvező beállítottságok, végül és mindenekelőtt az irodán kívüli társadalmi státusuk döntő befolyása, ami magyarázatot nyújt az irodán belüli alkalmazkodás lehetőségeire is.

A munkával való megterhelés problémájának elsődlegessége

Ez a kérdés egyértelmű, tehát nem kívánjuk részletesen kifejteni. A személyzet helyzetének javításával kapcsolatos általános kérdésre adott válaszokban a megkérdezetteknek több mint kétharmada említette a munkával való megterhelés mértékét, míg, második helyen, csupán egyhar-

¹⁶ Véleményünk szerint ez a humanista felfogás annak köszönheti sikerét, mert könnyen megnyugtatja az ember lelkiismeretét. A gépesítés szükségszerűsége ugyanis kétségbevonhatatlan, és senki sem akarja feltartóztatni a haladást, de legalább legyen szabad figyelmeztetni a gépesítés okozta károkra. Mivel minden emberi problémáért a gépesítés a felelős, nem kell erőfeszítéseket tennünk az emberi problémák megoldására, ugyanakkor pedig felmenthetjük magunkat az alól a vád alól, hogy közvetlenül mi is vétkesek lehetünk.

maduk beszélt a fizetésről. Ez annál inkább meglepő, minthogy a fizetések igen alacsonyak, és ez már régóta érélyes szakszervezeti tiltakozások tárgya.¹⁷ A dolgok állásának megváltoztatása érdekében több megkérdézett tett igen ésszerű javaslatokat; különösen azt hangsúlyozták, hogy a személyzet megfelelő rendelkezésekkel való stabilizálásával, valamint a munka jobb megszervezésével csökkenthető lenne a munkával való megterhelés mértéke. Ezzel szemben csak jelentéktelen kisebbség panaszkodott a feladat jellegére és unalmasságára.¹⁸

A feladattal kapcsolatos beállítottságok

A második kérdés már több figyelmet érdemel. Kezdjük talán a vélemények általános megoszlásának az elemzésével. Bár a megkérdézettek keserűen panaszkodnak a munkával való megterhelésre és a munkakörülményekre, mégis figyelemre méltó, hogy a feladatról beszélve, véleményük nem sokban tér el a Franciaország és az Egyesült Államok hasonló nagy szervezeteiben szerzett tapasztalatoktól.

Az 1. táblázatban bemutatott összehasonlítás csak tájékoztató jellegű, mivel a négy esetben nem azonos mérésmódot alkalmaztak (kivéve a hat biztosítótársaságot és a bankot). Azt azonban megláthatjuk belőle, hogy a hasonló jellegű rutinmunkákra kényszerülő, de teljesen különböző körülmények között dolgozó alkalmazottak munkával kapcsolatos beállítottságai nem térnek el lényegesen egymástól, és hogy ezek a beállított-

¹⁷ A fizetéssel kapcsolatban feltett kérdésekre a megkérdézettek nagyon is keserűen panaszkodtak az alacsony fizetések miatt.

¹⁸ Ezek a következtetések természetesen csupán benyomásokon alapulnak. Bár attól, hogy a probléma nem nyilvánul meg spontán módon, még lényeges probléma marad. A véleményt feltáró kérdőív csak viszonylag felszínes képet nyújthat az emberek beállítottságáról. Az irodában végzett vizsgálat ennél tovább megy, mert lehetővé teszi a reakciók felmérését is. E feladat során az elemzést végző kutató felelőssége nagy, mert ítéletét nem annyira tudományosan, hanem inkább csak egy sor — de több, mint amennyivel általában rendelkezni szoktak — ténnyel erősített benyomással támaszthatja alá. Csupán speciálisabb és — legalábbis részben — kísérleti jellegű vizsgálatok nyújthatnának valóban tudományos bizonyítékokat. Az mindenesetre biztos, hogy álláspontunkat más kutatók vizsgálatai is alátámasztják [2].

1. táblázat

A munkával való elégedettség

(Néhány nagyobb hivatali szervezetben és csak rutinmunkák esetében)

Hivatali szervezet	Az alkalmazottak elégedettségének mértéke %-ban		
	nagyon	meglehetősen	alig és egyáltalán nem
	elégedett		
A könyvelési iroda párizsi fiókja	12	55	33
Hat párizsi biztosítási társaság (hivatali székhelyek)*	25	37	38
Egy nagy párizsi bankhálózat*	21	57	22
Egy nagy amerikai biztosítási társaság [3]	23	36	41

* Az adatok a szerzőnek a Munka Társadalomtudományi Intézete keretében 1955 és 1959 között végzett vizsgálataiból származnak. Részletes elemzésüket lásd egy most készülő műben.

ságok nem annyira kedvezőtlenek, mint amennyire várható lenne. Ez a következtetés teljesen megegyezik a különböző elfoglaltságok függvényében vizsgált munkával való elégedettségről szóló legújabb vizsgálatok eredményeivel [4].

Az interjúk során gyűjtött nyilatkozatok még több dologra fényt derítenek és lehetővé teszik a megkérdezettek érdeklődési körének és céljainak valódi természetének a jobb megragadását.¹⁹ Három, különösen reprezentatív nyilatkozatból vett idézet még pontosabb képet nyújt majd és ugyanakkor megvilágítja az alkalmazottak reakcióinak a jelentését.

Kezdjük egy olyan alkalmazott interjújával, aki nagyon jól képviseli az

¹⁹ Kötetlen interjúsémákat alkalmaztunk, így kérdéseink sokféle válaszáadásra ösztönöztek.

átlagvéleményt éspedig a minta 55%-ának, az 1. táblázatban a „meglehetősen elégedett” kategóriába soroltak véleményét. B.-né ellenőr, csoportvezető, öt éve dolgozik, de még csak most fogják tisztviselőként véglegesíteni. B.-né párizsi, huszonöt éves, férje műszaki rajzoló; apja ipari munkás volt, anyja eladónő, jelenleg bútorozott lakásban él; ezt mondja munkájáról:

„Örülünk, ha befejeztük a munkát. Én nagyon nehezen szoktam bele. Talán azért is, mert én inkább gépirónő szerettem volna lenni. Kezdetben szörnyen lélekölő . . . ha már megszoktuk, akkor megy, de az állandó zaj nagyon idegesítő . . .”

„Szakmai büszkeség? Igen (az van). Kicsit azért mindnyájan elégedettek vagyunk . . . Aztán itt van a csoportok közötti munkaverseny. Főleg, amikor ellenőr vagyok, akkor örülök, ha korán végzek. Szeretem irányítani a csoportom.”

„Szakmai öntudat? Elég nagy a felelősségünk. Jól kell végeznünk munkánkat, ha nem akarjuk, hogy hiba legyen (ha az ember öntudatos). Ez alaptermészetből is függ (a hangsúly azt jelzi, hogy a kérdezett el sem tudja képzelni, hogy róla azt feltételezhetik, hogy nincs szakmai öntudata).”

„A képességek terén: Ez a munka teljesen megfelel képességeimnek, főleg az ellenőri munka, de a gépírás is megy. Az ellenőrzést azonban jobban szeretem, mint a gépírást. Ha az ember gépel, sokszor egészen máshol jár az esze” [5].

A nyilatkozatból az is kiderül, hogy B.-né fenntartásai nem annyira a feladat jellegére, mint inkább a feladat elvégzésének a körülményeire vonatkoznak. B.-né — úgy tűnik — nagyon ragaszkodik ellenőri munkájához és csoportvezetői szerepéhez.

A feladat legkülsődlegesebb szempontjára vonatkozó célok és a feladat technikai tartalma iránt megnyilvánuló viszonylagos elégedettség közötti ellentét igen elterjedt. Csak azokat a személyeket soroltuk a „nagyon szeretik a munkájukat” kategóriába, akiket annyira érdekel az, amit csinálnak, hogy róla beszélve (legalábbis pillanatnyilag) elfelejtik vele szembeni fenntartásaikat. Itt van például A.-né esete. A.-né negyvennyolc éves breton asszony, aki ugyancsak breton vasutas férjével él együtt egy külvárosi kertes házban, amelyet megtakarított pénzükön vásároltak. A.-né

külön részlegben dolgozik egy kétszámlálós, a munkateremben levő könyvelőgépekhez hasonló könyvelőgépen. A.-né a következőket mondja:

„Nekem nagyon tetszik ez a munka. Azelőtt háztartásbeli voltam. Aztán 30 évesen elkezdtem tanulni, de abbahagytam. Az egyik barátnőm azt mondta, hogy nem elég akarni, hanem cselekedni kell . . . Elszomorít, hogy kénytelen vagyok kevesebbet törődni a munkával, mint ahogyan szeretném. De itt az aprólékos, gondos munka nem fizetődik ki . . .”

„Szakmai öntudat? Igen (nekem van szakmai öntudatom); ez tartja bennem a lelket (ezt a mondatot meleg szeretettel ejti ki, aztán megáll, és más hangon folytatja, mintha valami hátsó gondolatról lenne szó). De a fiataloknak nincs! Ők már nem hagyják magukat úgy, mint mi. És nekik van igazuk . . .”

„A képességekkel kapcsolatban: Igen (az én képességeim jók), ez a munka tette lehetővé, hogy bizonyos képességeim mint a gyorsaság, a rendszeretet kifejlődjenek . . . ezért elégedett vagyok. Az ember a munkahelyén nemcsak dolgozik, hanem fejlődik is.²⁰ Mindig arról álmodoztam, hogy tanítónő leszek vagy irodai dolgozó . . . Alaptermészetem szerint uralkodásra hajlamos vagyok. Azzal, hogy »csak« rendes legyek, korábban nem elégedtem meg . . .”

Az alkalmazottak egyharmadánál azonban az előbbiektől teljesen eltérő beállítottság nyilvánul meg. Számukra a munka tartalma legalább annyira kellemetlen, mint a munkakörülmények. Ebből a csoportból valamivel nehezebben találunk reprezentatív választ, mivel a vélemények többrétűbbek, mint az előző két esetben. X. kisasszony — akit kiválasztottunk — a csoport legelégedetlenebb részét képviseli, azokat, akik „egyáltalán nem szeretik munkájukat” (a többieket pedig úgy tekinthetjük, mint akik „nem nagyon szeretik munkájukat”), de még ebben az alcsoportban is találunk olyanokat, akik még X. kisasszonynál is élesebben fogalmazznak.

X. kisasszony húszéves; eredetileg jó módú családból származik; apja Lorraine-ben, egy elég nagy városban volt pék. A gimnáziumot az első érettségi letétele után abba kellett hagynia, mert apja meghalt, még mielőtt

²⁰ Figyeljük meg, hogyan törik meg a hangsúly. A. asszony az egyes szám első személyről hirtelen a személytelen „ember”-re vált át, mintha már nem vállalná az egyes szám első személlyel járó egyéni felelősséget.

a háború által szétzilált anyagi helyzetüket rendezhette volna. X. kisasszonynak tehát munkát kellett vállalnia. Először egy másik irodába alkalmazták, majd áthelyezték a könyvelési iroda párizsi fiókjához, ahol státusba vették. Reméli, nemsokára otthaghatja az irodát. Külön részlegben kétszámlálós könyvelőgépen dolgozik, ugyanúgy, mint A.-né.

Munkájáról ezt mondja:

„Nagyon monoton munka; reggel leütem az X esetet, aztán délután egyéb eseteket ütök le. Fárasztó.”

„Sokat álmodozom; csak a munkámon kívül élek. Így kissé elszakadhatok ettől a robottól . . . ebben semmi érdekes nincs . . . Volt, amikor kerestem az értelmét . . . (gondoltam) csak van valami értelme. Most már az egyéniségem sem a régi. Ebben az adminisztrálásban még azt is elveszíti az ember.”

„A szakmai büszkeségről? Korábbi munkahelyemen majdnem volt bennem ilyesmi, de itt nincs. Biztosan megőrülnék, ha időnként nem tudnék elszakadni ettől a munkától. Hozzám közelálló kolléganőim is ugyanezt mondják . . . Mást szerettem volna csinálni . . . de egyik napról a másikra el kellett mennem dolgozni . . .”

„A szakmai öntudatról? Szerintem elvileg mindenfajta munkát jól kell elvégezni. Nem szeretek rosszul csinálni valamit . . . de nem a szakmai öntudat viszi előre az irodát. Olyanok vagyunk, mint az okos állatok; a munka teljesen gépies . . . Megszokásból működünk . . . Nincs szükség ellenőrökre sem; ha az ellenőr egyszer véletlenül nem jönne be, senkinek sem hiányozna.”²¹

„A képességei terén? Nem hiszem, hogy sokat tanultam volna itt.”

A társadalmi státus döntő befolyása

A társadalmi státus döntő befolyása, ami a munkával szembeni beállított-ságok megértéséhez szükséges, távolról nézve a legváratlanabb eredményt nyújtja. Először is, a munkával való elégedettség általában a munka

²¹ Abban a hivatalban, ahol X. kisasszony dolgozik, az ellenőrök kivételes esetekben részben a felügyelőt is helyettesítik; itt szerepük is sokkal nagyobb, mint a rendes termekben, ami érthetővé teszi a megkérdozett megjegyzését.

típusához, tartalmához, státusához, másodsorban pedig — és kevésbé egyértelműen — az alkalmazott korához és munkában eltöltött éveinek számához kapcsolódik (mivel a legidősebb és a legrégebben dolgozó alkalmazottak átlagosan a legelégedettebbek is). A megkérdezettek szerint is jelentős különbség van²² a csoportvezető-ellenőrök és a többi alkalmazott között, s ez a különbség megfelel a csoportvezető eltérő tartalmú és státusú feladatának. Semmiféle olyan különbséget nem fedeztünk viszont fel, ami a kor, illetőleg a munkában eltöltött évek száma hatásának lenne betudható. Ezzel szemben, van egy olyan tényező, amelynek hatását — legalábbis közvetlenül — eddig nem vizsgálták, mégpedig az alkalmazottak munkán kívüli társadalmi státusának a tényezője, amelynek — úgy tűnik — döntő befolyása van. Sőt, ha a két hatást, tehát a vállalaton belüli munka státusának (attól függően, hogy az alkalmazott csoportvezető-e vagy sem) és az alkalmazott munkán kívüli státusának (attól függően, hogy az alkalmazott a középosztályhoz vagy a munkások rétegéhez tartozik) a hatását összevetjük, pontosabban megjósolhatjuk az alkalmazott munkával szembeni beállítottságát.

Másként szólva, ezt azzal is alátámaszthatjuk, hogy az iroda alkalmazottainak munkával való elégedettsége az otthoni társadalmi környezetük által támasztott igények és a valóság — vagy legalábbis az irodában végzett munkájuk presztízse — egybeesésétől függ.

Az alkalmazottakat két nagy csoportba soroltuk aszerint, hogy hogyan nyilatkoztak szüleikről, férjükről, barátaikról, neveltetésükről és életmódjukról.²³ Az első csoport körülbelül a középosztály vagy a kis-

²² Ez a különbség statisztikailag 0,01 szinten szignifikáns, vagyis 1 %-os valószínűséggel tudható be a véletlennek [6].

²³ *Például munkáosztályból származóknak tekintettünk:*

— egy (harmincéves) fiatalasszonyt, aki egy garázsban dolgozó autószerelő lánya, alsófokú végzettsége van, férje egy külvárosi nagyüzemben szakmunkás, egy gyermekével él egy fürdőszoba nélküli kétszobás lakásban;

— egy fiatal lányt, aki egy délnyugati bányász lánya, ipari tanulói bizonyítványt szerzett, majd letette a köztisztviselői vizsgát, Párizsban él az Űdvhadsereg egyik szállásán;

— egy (huszonöt éves) fiatalasszonyt, aki egy nyugdíjas útkaparó lánya, férje metró alkalmazott, kisegítőnek vették fel alsófokú bizonyítványa alapján, egy gyermekével és férjével él együtt egy víz és gáz nélküli bútorozott hotelszobában.

polgári rétegek felé orientálódik, a második csoport pedig a munkásosztályhoz tartozókat foglalja magába.

A megkérdezettek kétharmada tekinthető a „munkásosztályhoz”, a fennmaradó egyharmad pedig a „középosztályhoz” tartozónak. A „munkásosztályhoz” sorolt alkalmazottak közül majdnem mindenki szereti munkáját. Kilencven százalékuk az elégedettségről felállított első két kategóriába tartozik (nagyon vagy meglehetősen szeretik munkájukat), és senki sem sorolható közülük a harmadik kategória második felébe (egyáltalán nem szeretik munkájukat). A középosztály felé orientálódó megkérdezettek közül viszont felénél több alkalmazott elégedetlen munkájával.²⁴ A különbség azonban még ennél is mélyebb. Amíg a „munkásosztálybeli” alkalmazottak akár csoportvezetők, akár nem, szeretik munkájukat; addig a „középosztálybeli” alkalmazottak közül csupán azok elégedettek, akik csoportvezetők (a „középosztálybeli” csoportvezetők 80%-a szereti munkáját, szemben kolléganőik 20%-ával, akik nem csoportvezetők).²⁵

Végül pusztán e két kritérium: az alkalmazott végzett munkájának a típusa és társadalmi környezete alapján az esetek mintegy 85%-ában megjósolhatjuk a munkával való elégedettség mértékét. A fennmaradó 15%-nál pedig a mélyebb elemzés kimutatja, hogy a „tévedések” nagy részéért személyiségvonások felelősek.

Középosztálybelinek tekintettünk:

- egy fiatal lányt, aki egy postafőnök lánya, mivel az ellenőri vizsgát letette, érettségije is van, Párizsban az iroda leányszállásán lakik;
- egy fiatalasszonyt, aki köztisztviselő lánya, készül az érettségire, férje köztisztviselő, az irodához közeli kis lakásban lakik.

Végül, mint ritkábban előforduló, de azért nem teljesen egyedi eset, a már burzsoá réteghez tartozó alkalmazott:

- egy fiatal vidéki lány, aki apja halála után valószínűleg „jobb szituációba” akart kerülni, készül a hivatali titkárnői vizsga letételére, kényelmes diákszálláson él, barátai mind diákok, és családja anyagilag támogatja.

²⁴ A különbség statisztikailag 0,01-nál alacsonyabb szinten szignifikáns.

²⁵ Később még visszatérünk a csoportvezető funkció jelentőségére, amelynek — véleményünk szerint — az az oka, hogy a munkaszervezet merev, illetőleg, hogy a munkán belül nem alakultak ki klikkek vagy egyéb baráti csoportok.

Ilyen merev determinizmus azonban ritkán tapasztalható. Az, hogy a determinizmus olyan tényezőn alapulhat, amely látszólag nincs nagy hatással a munkaszituációkra, még zavarba ejtőbb. Mégis megfelel a munka motivációival kapcsolatos hipotéziseknek. Hipotézisünk közel áll Zaleznik, Christensen és Roethlisberger között arról az egyensúlyról zajló vitához, amit az egyén munkájában fizikai és érzelmi „befektetései” és a kapott „előnyök” között [7] állandóan keres; különösen pedig George Homans megfelelésről (vagy az általa használt kifejezéssel élve a „kongruenciáról”) szóló hipotéziséhez hasonlítható, amelyet a munkacsoport egyes tagjai feladatuk és a csoportban, illetőleg a vállalatban belüli státusuk különböző aspektusai között keresnek [8]. Igaz, Homans csak a munkahelyre gondolt, nem pedig az alkalmazott vállalatban kívüli társadalmi státusára. Értelmezését azonban könnyen továbbfejleszthetjük és alátámaszthatjuk annak megállapításával, hogy az általunk vizsgált esetben az alkalmazott munkahelyi szerepe és munkán kívüli szerepe közötti presztízskülönbségek minden más hatást eltörölnek.

Az effajta helyzet kialakulásának megmagyarázására több érdekes értelmezés javasolható. Mindenekelőtt megjegyezzük, hogy az irodában végzett munkát igen kis számú szerep, valamint az jellemzi, hogy e szerepek között nagyon éles különbségek vannak, ami azt is magában rejti, hogy a munkahelyi státus és a munkán kívüli státus közötti meg nem felelések sokkal érezhetőbbek és sokkal inkább átélhetőek, mint általában gondolnánk, mivel valójában a bonyolult hierarchia sem tudja őket elfedni.

Második helyen hangsúlyozzuk, hogy az alkalmazottak közül jóval többen tartoznak a világosan kivehető magasabb társadalmi rétegbe, mint ahogy ez hasonló jellegű munkák esetében várható lenne. Harmadik helyen említjük az egész személyzetben belül a fiatalok arányát, amely csökkenti az alkalmazottaknak a munka világához való érzelmi kötődését.²⁶ Ugyanakkor azonban az is igazolható, hogy ezek az eltérő befo-

²⁶ Megjegyezzük, hogy a minisztérium által többé-kevésbé tudatosan folytatott személyzeti politika — amely abban áll, hogy egyre több magasabb végzettségű, vagyis (jelenleg) magasabb társadalmi státusú alkalmazottat toborozzanak — úgy tűnik, szaporítja a feszültség forrásait, mivel helyzetükhöz éppen ezek az alkalmazottak alkalmazkodnak a legnehezebben.

lyások egy irányba is hatnak, mégpedig megerősítve egy még döntőbb hatást, a presztízsprblémák jelentőségét egy olyan bürokratikus és rétegződött szervezetben, mint amilyen a könyvelési iroda.²⁷

Ez utóbbi hipotézis egy másik perspektíva irányába, az interperszonális és a csoportviszonyok irányába mutat. Ebben a feltevésben valójában az rejlik, hogy túljutottunk az egyes alkalmazottak egyéni alkalmazkodásának az elemzésén és hogy belefoghatunk a szervezet egészét alkotó társas rendszerhez való tartozás problémájának a tárgyalásába. Itt csupán annyit szögezünk le, hogy az általános rossz közérzet és az iroda különféle nehézségei nem a kényszerű anyagi és technikai adottságok közvetlen pszichológiai következményei, mivel még az olyan látszólag egyszerű beállítottság is, mint amilyen a munkával való elégedettség, csak szociológiai jellegű összetett feltételekre való hivatkozással magyarázható meg.

²⁷ Ez az érvelés egybeesik azzal az előbbi megjegyzésünkkel, miszerint a munkában eltöltött évek száma nem befolyásoló tényező, de azt is alátámasztja, hogy ha a munkában eltöltött évek száma és az alkalmazottak kora nem is befolyásolja az egyén alkalmazkodását, az a tény, hogy az egész személyzetten belül általában sok a fiatal, és nem számít a munkában eltöltött évek száma, mégis döntő jelentőségű lehet az alkalmazottnak a munkahelyi élethez való érzelmi kötődése szempontjából. Egy többnyire fiatalokból álló személyzetten belül uralkodó légkör az idősebbeket is arra indíthatja, hogy érdekeiket a fiatalok törekvéseihez igazítsák. Valószínűleg ez a helyzet az iroda párizsi fiókjában is.

2. Az interperszonális kapcsolatok és a rutin problémája

AZ ALKALMAZOTTAK TÁRSAS RÉSZVÉTELE ÉS BEILLESZKEDÉSÜK A SZERVEZETBE

Nagy az ellentét az iroda párizsi fiókja alkalmazottainak a munkával szembeni beállítottságai és a szervezet társas életében való részvételük között. Ha — mint láttuk — a munkával kapcsolatos beállítottságaik nem is különböznek más nagyobb adminisztratív szervezet alkalmazottaitól, az apátia és az elszigetelődés — ez derül ki a interjúkból — teljesen érthetetlennek tűnnek. Az alkalmazottakat ugyanis a legcsekélyebb mértékben sem érdeklik az adminisztráció céljai, keserű megjegyzésekkel bírálják az iroda működését, és visszautasítják, hogy ilyen vagy olyan módon bevonják őket annak társadalmi életébe. Úgy tűnik, egymás között sem képesek eleven társas kapcsolatokat létrehozni; sehol sem találunk olyan eléggé szilárd csoportot, szövetséget vagy akár klikket, amelyben a tagok megerősítést vagy gyakorlati támaszt kaphatnának. Végül pedig a személyzetben belül fellelhető csekély szolidaritás is egyes-egyedül a vezetők és az iroda formális szervezete ellen irányul.

Az alkalmazottak véleménye az irodáról

A párizsi fiók működésével kapcsolatosan összegyűjtött megnyilatkozások az esetek többségében kedvezőtlenek voltak. A vizsgálat által érintett alkalmazottaknak vállalatukról néhány banális kérdést tettünk fel.²⁸

²⁸ Elsősorban azt kérdeztük tőlük:

1. Hogyan ítéli meg az alkalmazottak helyzetét az intézményen belül?
2. Tanácsolná-e barátnőjének, hogy ide jöjjön dolgozni?
3. Ha újrakezdhetné, ugyanezt a pályát választaná-e?

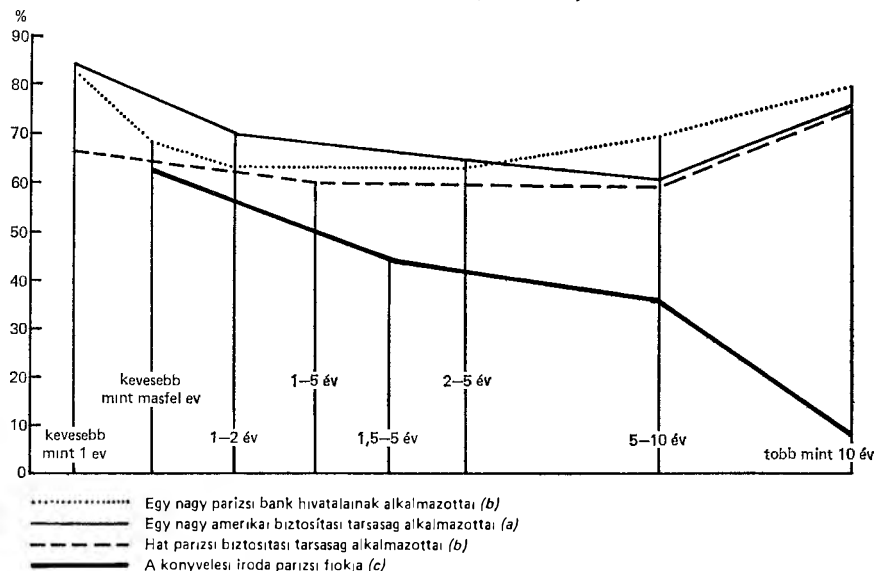
60%-uk állandóan kedvezőtlen válaszokat adott, és csupán hétből egy nyilatkozott valóban kedvezően.

Ezenkívül, ellentétben azzal, amit hasonló kérdéseknél szoktak tapasztalni, a legrégebbi alkalmazottak sokkal kritikusabbak voltak, mint az új alkalmazottak. A vállalatok többségében, ahol a munkahelyi lég-

1. ábra

A munkában eltöltött évek száma és a munkával kapcsolatos kedvező vélemények alakulása

(Egy párizsi bank alkalmazottainak véleménye és más francia és amerikai hivatalban dolgozók véleménye alapján)



a) Ezt a görbét *Nancy Morse: Satisfaction in the White Collar job* c. munkájában publikált eredmények alapján alakítottuk ki. Ann Arbor, Survey Research Center, 1953.

b) Ezeket a görbéket a szerző által a Munka Társadalomtudományi Intézetében 1957—1958 és 1959-ben végzett munkák során kapott eddig még nem publikált eredményei alapján állítottuk fel.

c) A feltett kérdések nem pontosan ugyanezek voltak, úgyhogy az itt adott számok csupán jelzőszámoknak tekinthetők. Így is nagyon jellemző a görbe esése és formája.

kört a vállalatához való tartozás érzését, és a munkások részvételi szándékát a munkában eltöltött évek számának függvényében elemezték, azt tapasztalták, hogy a vállalat iránti érzés egyfajta tanulási görbét mutat: az első években eléggé látványos süllyedés után — amely az első illúziók elvesztésével és azzal függ össze, hogy a remélnél kevésbé dicsőséges valóságához alkalmazkodjunk — a kedvező ítéletek a munkában eltöltött évek számával arányosan nőnek. Egyáltalában nem ez a helyzet viszont a párizsi fiókirodában, amelynél a görbe — ellenkezőleg — szabályosan továbbcsúsz, hogy azután eljusson oda, ami a kezdők számára igen paradoxnak tűnik: a több mint tíz éve dolgozó alkalmazottak szinte egyhangúan kedvezőtlenül nyilatkoznak.

Amikor arra kérjük őket, hogy mondják el véleményüket az irodáról, az alkalmazottak mindenekelőtt — mint már megjegyeztük — a munkateher mértékére, az ezzel kapcsolatban rájuk nehezedő nyomásra és a vállalatnál uralkodó feszült légkörre panaszkodnak. Ha pedig még specifikusabb kérdéseket teszünk fel, akkor kétféle választ kapunk: az egyik az épület állapotára és a munkakörülményekre, a másik pedig a vezetők magatartására vonatkozik.

Egyes nyilatkozók például hangsúlyozzák, hogy a helyiségek hidegek, nem szépek, kényelmetlenek és nincsenek rendesen karbantartva; ugyanakkor általában kiábrándultak. Nem csupán a kényelmetlenség a bántó, hanem főleg az a tény, hogy ez a kényelmetlenség azt mutatja, hogy „ők” — a vezetők — nem törődnek az alkalmazottakkal. Egy fiatal alkalmazott interjújából vett idézet:

„Ha legalább szellőztethetnénk. Kívülről elég modern, de belülről szomorú és rideg. Én (az ilyen épületet) úgy képzelném el, hogy középen fut egy út, két oldalán virágszegéllyel, mint a kórházakban. Ez (most) olyan, mint egy kaszárnya. Csak a minimumot adják; vannak mosdók, de nincs törülköző; két-három alkalmazott részére egy öltöző van. Egy betegszoba van, de az sem megfelelő. Egyszer voltam ott, amikor rosszul lettem, de nem feküdhettem le, mert csak három ágy volt . . . azt mondták: ez nem kórház . . .”

Ebből az interjúból harag árad a vezetőség ellen, és őket okolja a dolgok ilyen állásáért. Más interjúban az indulatok nyíltan kifejeződnek, és ezek alkotják a megkérdezettek sérelmeinek lényegét. Inkább csak kife-

jezőkészségük, nem pedig közérzetük különbözik. Mindenesetre az igazgatók elleni megjegyzések soha nem egy egyén ellen, hanem a vezetőség ellen irányulnak, vagy inkább az általános „ők”-re vonatkoznak. Az alkalmazottak elhagyatottnak érzik magukat,²⁹ de nem tudják, hogy ki-nek mondhatnák el panaszukat. Ezt igen világosan fejezi ki az egyik alkalmazott:

„Volna javítanivaló. Nehéz a munka. Sokkal többet kellene tennie a vezetőségnek, de ők erről nem akarnak tudomást venni. Ezeket az íróasztal mögött ülő embereket semmi sem érdekli. Pedig jogosak a követeléseink, de őket ez teljesen hidegen hagyja . . . Szerintem a szakszervezetek is túl sokat panaszkodnak, ezért már nem is figyelnek rájuk . . . Soha semmi nem vezet semmire.”³⁰

Ez az általános keserűség elég erős ahhoz, hogy érzelmileg a közhivatal ellen hangolja az alkalmazottakat. A megkérdezettek igen jellemző módon visszautasítják, hogy tisztviselőknak tekintsék őket, pedig ebben a státusban semmiféle kétértelműség nincs. A tisztviselőt ők is úgy képzelik el, mint általában az emberek, „az ott ül az íróasztala mögött, és nincs semmi dolga”. Az iroda munkával elárasztott alkalmazottainak semmi közük sincs azokhoz a tisztviselőkhöz, akiket olyan kitartóan kritizálnak az emberek.

Ahogy egyikőjük mondja: *„Én egyáltalán nem érzem magam tisztviselőnek; azokról olyan rosszakat mondanak az emberek, hogy nem dicselkednék vele (hogy tisztviselő vagyok).”*

A szakmai szolidaritás teljes hiánya annál inkább szembetűnő, mivel a megvizsgált azonos jellegű állami és magánszervezetekben semmi hasonlival nem találkoztunk, ezenkívül az iroda felügyeletét ellátó minisztérium személyzete a háború előtt éppen testületi szelleméről volt híres. Mindazonáltal meg kell jegyeznünk, hogy a személyzeten belül is van

²⁹ Nathan Leites nagy fontosságot tulajdonít az elhagyatottság érzésének, amely — szerinte — a francia társadalom minden egyes szektorában kimutatható, és a „french way of life” (a francia életmód) egyik jellegzetes aspektusa. E tétel bármennyire helytálló is, a többi párizsi szervezet alkalmazottai nyilatkozataiból az derül ki, hogy ezek az érzések ritkán fejeződnek ki ennyire világosan és jellemző módon [9].

³⁰ Figyeljük meg, milyen magától értetődően alkalmazza mindenkire az „ők”-et, és ezt a gyűlölködően mondott tömör fogalmazást: „Ezeket az íróasztal mögött ülő embereket . . .”

egy, nem is elhanyagolható — a személyzet 20%-át magában foglaló — kisebbség, amelynek érzelmei ettől teljesen eltérőek. Ezek a már idősebb és vidéki származású alkalmazottak továbbra is a régi modellt követik; tisztviselőknek tartják magukat, nyilvános támadás esetén mindenkor megvédik tisztviselőket, és minden vágyuk, hogy gyermekeikből is tisztviselők legyenek. A szakmával való azonosulás, a testületi szellem, rendkívül hatékony integráló erő. A tisztviselői szellemet megőrző alkalmazottaknak általában és minden téren sokkal jobb a közérzetük, mint más felfogású kolléganőiknek.³¹

A társas elszigetelődés és a bajtársiasság hiánya

Ha valamennyire meg is értjük az alkalmazottak rossz közérzetét és a hagyományos tisztviselői szellem elsorvadását, annál meglepőbb a baráti kapcsolatok hiánya és az, hogy az interjúk alapján eleveneknek tűnő fiatal lányok és fiatalasszonyok a társas elszigeteltség légkörében élnek.

A megkérdezettek negyven százaléka úgy nyilatkozott, hogy házon belül (a munkahelyén) nincs barátnője. Egy másik, 40%-ot kitevő csoport tagjai bevallották, hogy kolléganőik között is van barátnőjük, de ugyanakkor ragaszkodnak más barátnőikhez is. A megkérdezetteknek csupán 20%-a nyilatkozott valóban pozitívan kolléganőiről és tartotta őket is fontosnak.

Jellemző az interjúk hangneme is. Idézzünk például egy munkakörnyezetből származó, breton fiatalasszonyt:

„Itt nincsenek barátnőim. Ezen a munkahelyen nem lehet egymással úgy barátkozni, mint egy kisebb irodában.”

Egy szintén munkásosztályból származó fiatalasszony, akinek apja postás, férje pedig vasutas így nyilatkozik:

„Inkább házon kívüli barátnőim vannak. Kolléganőimmal néha együtt szórakozunk, ez azonban inkább csak munkahelyi kapcsolatnak nevezhető, mint barátságnak.”

³¹ Különösen ami a munkakedvet, a főnökök, a fegyelem, és természetesen az egész intézmény megítélését illeti.

Egy középosztálybeli (a réteg határán élő) fiatal párizsi lány ezt mondja:

„Haverok vagyunk, de nem barátnők; nem is tegeződünk . . . A munkacsoport légköre jó, de egyesek a munka miatt féltékenyek . . . Barátnőim nem az irodában dolgoznak; kolléganőimmal nem járok szórakozni; más a kolléganő és más a barátnő . . . Én nehezen barátkozom, és különben is ezek vidéki lányok . . .”

Középosztálybeli, délnyugat vidéki fiatalasszony így beszél:

„Csak a csoporton belül alakulhat ki egymás iránti rokonszenv; ez azonban inkább csak bajtársiasság, mint barátság. Nehéz itt barátnőt találni . . .”

A legjobb beállítottságú alkalmazottak nem fogalmaznak ennyire pontosan.

Negyvenöt éves nő, egykor nagyon aktív szakszervezeti vezető, mindenki ismeri, és egyike azoknak a ritka megkérdezetteknek, akik pozitívan nyilatkoznak:

„Nekem főleg az irodában vannak barátnőim, akikkel együtt néha elmegyünk valahova. Én itt mindenkit ismerek.”

A többi megkérdezett, akiket társasnak ítéltünk, többségükben kevésbé kategorikusak. Például egy ellenőr, aki csoportvezető is, és aki éppen most érkezett vidékről, ezt mondja:

„Az irodát vonzóvá teszi a sok fiatal alkalmazott, akikkel jól megértjük egymást, fiatalos szelleműek, sokat tréfálkozunk . . . egyesek együtt is szórakoznak, de én nem könnyen barátkozom.”

Ahhoz, hogy pontosan megérthessük, mit jelent az elszigetelődés és a lelkesedés hiánya, ismernünk kell az alkalmazottak munkahelyen kívüli társas elfoglaltságait is. Az interjúkból ez is kiderül. A megkérdezettek 30%-a legalább havonta egyszer elmegy színházba, ami igen magas aránynak számít, különösen ha összevetjük a színházba járók átlagos arányával.³² Legalább kétharmaduk úgy nyilatkozik, hogy barátaival rendszeresen jár moziba, színházba, táncolni, kempingezni.

³² Egy 1954-es, nem publikált közvéleménykutatás szerint a színház különösen fontos társadalmi tevékenységnek tűnik, mint a polgári kulturális értékekből való részesedés egyik fontos eszköze. Az alkalmazottak soha nem járnak egyedül színházba, ha pedig egyszer-egyszer mégis elmennek, úgy számukra ez a társasági élet eseményét jelenti. A megkérdezettek színház iránti érdeklődését részben ennek a sajátosan párizsi tevé-

Ahhoz, hogy értelmezni tudjuk ezt a furcsa ellentmondást, megpróbáltuk a megkérdezetteket két kritérium segítségével jellemezni: a *barátsági mutatóval*, ami a munkatársi kapcsolatok erősségét és a *szocialibilitás mutatójával*, ami a munkahelyen kívüli társas elfoglaltságok erősségét méri. Ezek természetesen csak egészen durva mutatók, az összehasonlítások azonban így is nagyon jellemzőek.

Mindenekelőtt megállapítható, hogy azok a népi rétegekből származó alkalmazottak, akik munkahelyükön kívül társas elfoglaltságban vesznek részt, munkahelyükön is kiépítik baráti kapcsolataikat. Egyáltalán nem ez a helyzet a középosztálybeli, illetőleg a polgári származású alkalmazottak esetében. Ezek 50%-a úgy nyilatkozott, hogy az irodaházban egyetlen barátnője sincs, míg munkahelyén kívül számos kapcsolatot tart fenn.

A munkahelyen figyelembe kell vennünk a beosztást is. Minden csoportvezetőnek vagy ellenőrnek van barátnője házon belül is, és kolléganőiket potenciálisan barátnőiknek tekintik. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy a középosztálybeli és a polgári származású alkalmazottak között csak a csoportvezetőknek és néhány, a külön részlegben dolgozó, régebbi alkalmazottnak van munkahelyén barátnője.

Tehát az interperszonális kapcsolatok terén is ugyanazt az eléggé merev determinizmust találjuk, mint amit a munkával való elégedettség esetében is már megállapítottunk. Ez a két, azonos hatásoknak kitett, változó természetesen szorosan kapcsolódik egymáshoz is. A nagyon barátkozó természetű alkalmazottnak sokkal nagyobb esélyük van arra is, hogy munkájukat szeressék, mint elszigetelt társaiknak.³³

Közelebbről kellett volna elemeznünk ezeket a már erősen szuggesztív jegyeket is, éspedig oly módon, hogy tüzetesebben vizsgáljuk a munkatermi interakciók rendszerét. Sajnos ez nem állt módunkban. Éppen ezért be kell érünk azzal, hogy értelmezésünket még ezután igazolandó hipotézis formájában mutassuk be.

kenységnek a vidéki lányokra gyakorolt vonzása magyarázza. Az alkalmazottak 60%-a nyilatkozott úgy, hogy éppen a szórakozási lehetőségek és a nagyvárosi légkör miatt szeret Párizsban élni.

³³ Statisztikailag 0,01 szinten szignifikáns.

Az, hogy a társas kapcsolatok a kis munkacsoportokon belül kialakuló interakciókra korlátozódnak, számunkra elég nyilvánvalónak tűnik olyan szervezeti rendszerben, mint amilyen az iroda. Mint emlékszünk, ezt a rendszert néhány olyan vonás jellemzi, mint a munkacsoportok közötti kölcsönös függőség teljes hiánya, a napi feladatok elvégzését kísérő erős és állandó feszültség, a brigádrendszer és a túlórázás fontossága,³⁴ amelyek mind a kontaktus kialakulását korlátozzák. Ezek a korlátok pedig megnehezítik az alkalmazottak számára, hogy az irodán belül kivonják magukat a munkahelyi problémák alól. Ahogyan a munka szervezeti rendszerének merev determinizmusa szembenáll az emberek társadalmi státusának majdnem ugyanannyira merev determinizmusával — ez a személyzetten belül meglevő rétegekülönbségek jelentőségére vonatkozik —, az sem meglepő, hogy az ily módon többszörösen korlátozott társas kapcsolatok sem túl élénkek, és hogy csak ritkán alakul ki szilárd nem hivatalos (informális) csoport. Ez a helyzet ugyanakkor annak megértését is lehetővé teszi, hogy miért van a csoportvezető-ellenőröknek döntő szerepük, bármilyenek is emberi tulajdonságaik, valamint azt a meglepő tényt, hogy a középosztálybeli és polgári származású alkalmazottak csak akkor képesek megfelelő módon alkalmazkodni, ha sikerül ezt az állást betölteniük.

*A személyzet negatív jellegű szolidaritása
és a szakszervezeti tevékenység fejlődése*

Mint láttuk, az alkalmazottak nem azonosulnak a közhivatallal, mivel úgy érzik, hogy semmiféle érdekük nem fűződik az őket alkalmazó szervezet működéséhez, továbbá, hogy teljesen magukra hagyatottak. Mivel pedig ezt az elszigetelődést nem kompenzálja barátságos légkör, amit

³⁴ Az egyik brigád tagjai nem ismerik a másik brigád tagjait, nincs szükségük arra, hogy a csoportok kommunikáljanak, és csak nagy nehézségek árán, a versenyszellem hatására tudják időre elvégezni munkájukat; az a tény, hogy amennyiben nem végezték el munkájukat, munkaidő után is ott kell maradniuk, még jobban elszigeteli egymástól az egyes csoportokat.

csak egy koherens és változatos csoporthoz való tartozás nyújthatna, az alkalmazottak valóban magukra hagyatottak, és egyedüli támaszuk a munkacsoportjuk.

Ez az elhagyatottság azonban az alkalmazottak társadalmi jellemzőinek csupán az egyik aspektusa. El kell ugyanis ismernünk, hogy a személyzetben belül, mélyebben, igen hatékony csoportszolidaritás létezik. Ez a szolidaritás azonban negatív jellegű: sohasem konstruktív irányú, hanem mindig az iroda, a vezetőség és esetleg a szakszervezetek ellen nyilvánul meg.

Már idéztük az egyik alkalmazottnak a vezetőkkel kapcsolatos keserű, mégis igen jellemző szavait: „ők az íróasztal mögött ülő emberek”. Az intézmény jellegét tükröző épület az alkalmazottak folyosói beszélgetéseinek és élcelődéseinek örökös témája; ezek az élcelődések igen keserűek, mégis szükség van rájuk, hogy e negatív jellegű szolidaritás fenntartásával a minimális jó közérzetet biztosítsák. Ezt részben interjúink is tükrözik. Ugyanis még a viszonylag elégedettebbek is, egyes kifejezéseikkel és hangszíntükkal, ezt a keserű iróniát sugallták. Az iroda kereskedelmi sikereit ecsetelve egyikőjük ezt mondta:

„Az iroda léte sokkal fontosabb az ügyfeleknek, mint a személyzetnek. A személyzet rovására bonyolítják a forgalmat.”

Egy koros és megfontolt nő, teljesen higgadtan és minden kertelés nélkül közölte a kérdezővel:

„A minisztérium többi hivatalával összehasonlítva, ez egy büntetőtábor vagy javítóintézet azok számára, akik rossz fát tettek a tűzre . . .”

Egy körülbelül húszéves párizsi fiatalasszony részletesen elmesél egy anekdotát, ami akkoriban a személyzetben belül közszájon forgott: két vidéki, Párizsban átutazóban levő férfi éppen akkor jár az iroda előtt, amikor az alkalmazottak jönnek ki a munkából; a két férfi azon töri a fejét, hogy honnan jöhet ez a sok kimerült nő; az egyik szerint a *lekvárgyárból*, a másik szerint a *vágóhídról*.

Egy másik, idősebb párizsi munkásszármazású asszony durván gúnyolódik:

„Büszkék vagyunk arra, hogy az irodához tartozhatunk. Az ilyen helyekről cikkeket írnak az újságban, és ezeket nevezik kényszerszermunkának.”

A szakszervezeteket többnyire hasonló megvetés sújtja.³⁵ Az alkalmazottak többsége (a megkérdezettek 60%-a) úgy nyilatkozik, hogy szükség van rájuk, de a legtöbben fenntartással és olyan kellemetlen megjegyzésekkel fűszerezve mondják ezt, mint az a régi, tiszteletre méltó és elismert dolgozó, aki élesen így fogalmaz:

„Túl sokat foglalkoznak a saját ügyeikkel és nem eleget a személyzetével.”

Vagy ahogy egy párizsi fiatalasszony — aki mellel Mendès³⁶ híve — még elkeseredettebben mondja:

„Undorodom az üzérkedéseiktől . . . A szakszervezet nélkülözhetetlen, de az is csak kizsákmányolás egy másik kizsákmányolás ellen.”

Egy másik, régóta itt dolgozó és kiábrándult alkalmazott így fakad ki:

„Megtesznek mindent, amit meg tudnak tenni, de azért közben a saját érdekeiket is védik . . . Nem nagyon hiszem, hogy létezik a földön érdek nélküli ember . . .”

A fiatalok véleménye ugyanezt tükrözi. Egyikőjük ezt mondja:

„Szépen szónokolnak, de nem túl őszinték.”

Egy másik:

„Sok a beszéd, kevés a tett.”

És egy harmadik, akinek több a tapasztalata:

„A politizálókkal meg a karrieristákkal ma már nem úgy van, mint régen . . .”

A meggyőződéses szakszervezeti tagok viszonylag kevesen vannak, és

³⁵ Az utóbbi negyven évben a szakszervezet nagyon szilárd volt a minisztérium — amelyhez az iroda is tartozik — személyzetén belül. Nyilvánvaló, hogy az irodában mindig is gyengébb volt, mivel itt többségükben nők dolgoznak. A szakszervezet mégis nagy eredményeket ért el a két világháború közötti években. Ebben az időben az irodában nagy számban harcoltak a szakszervezeti aktivisták a békéért, a kistisztviselők társadalmi és kulturális előrelépéséért, illetőleg szakmai követeléseikért. Küzdelmük humanista és szocialista perspektívába ágyazódott. A II. világháború után az egész személyzet belépett a szakszervezetbe, de néhány évvel a lelkesedés évei után, az öt rivális, egymással élesen ellentétben álló és együttműködni képtelen szakszervezet közötti nézeteltérések következtében a munkásmozgalom sokat veszített erejéből.

³⁶ A vizsgálat — mint tudjuk — 1954-ben, röviddel Mendès France kormánya előtt készült. Mi ugyan nem tettünk fel politikai jellegű kérdéseket, ez az asszony mégis egyértelműen kinyilvánította rokonszenvét Mendès France iránt.

gyakran ők a kritizálók. Egyikőjük például, amikor nagy meggyőződéssel kifejtette nekünk a szakszervezetbe való belépésének okait, hozzátette:

„Férfiak képviselnek bennünket,³⁷ akik nem pontosan értik a nők problémáit, és nem mindig tudnak a mi szintünkre helyezkedni.”

Végül még a szakszervezet számára legkedvezőbb kinyilatkoztatásokban is van némi lagymatagság: kívánságokon alapulnak, nem pedig az erő és a véghezvitt alkotás átérzésén.

„Az kellene, hogy a szakszervezeteknek — mondta a mintában szereplő egyik leglelkesebb aktivista — több szavazatuk legyen. Olyan szakszervezeti küldöttekre lenne szükség, akik időt szentelnének arra, hogy kapcsolatuk legyen a személyzettel.”

Ez az általános negatív szolidaritás tökéletesen megnyilvánult az interjú elkészítése előtt pontosan nyolc hónappal kitört sztrájkban. A sztrájkot nem az irodában kirobbant sajátos konfliktus okozta, hanem a tisztviselők egész Franciaországra kiterjedő látványos és hatásos általános sztrájkját követte. Nem a párizsi fiók alkalmazottai kezdeményezték, de ők is lelkesen éltek az alkalommal, hogy szenvedélyesen kinyilváníthatják elégedetlenségüket. Jellemző, hogy nyolc hónappal a sztrájk után, a párizsi fiókintézmény sztrájkoló alkalmazottai úgy beszéltek róla, mintha saját irodájuk sztrájkja lett volna; teljesen megelégedtek arról, hogy csak az általános sztrájk jelszavát követték, és már csak a maguk személyes sérelmeire emlékeztek. Mindenesetre tény, hogy a sztrájk sok követőre talált a párizsi fiókintézményben; majdnem egy hónapig tartott, és az alkalmazottaknak több mint a fele végig kitartott a sztrájk mellett, és akkor is csak a szakszervezeti vezetők nyomására vették fel újra a munkát.

³⁷ Az irodában egyetlen függetlenített szakszervezeti küldött sincs. Minden szakszervezeti funkció önkéntes, és gyakran töltik be *helyettes felügyelők*, sőt olyan *felügyelők*, akiknek nyilvánvalóan kevesebb a munkájuk, mint alkalmazottaiknak. Ez vezet ahhoz a paradoxonhoz, hogy egy 80%-ban nőkből álló személyzetben belül szinte minden szakszervezeti funkciót férfiak töltenek be, akik pályafutásuknak valószínűleg csak egy részét töltik az irodában, és biztos számítanak arra, hogy karrierjük során a közép-, illetőleg a felsőszintű vezetésbe fognak kerülni. Egyes termekben a részlegek képviselői nők, szerepük azonban informális, a vezetőség sem ismeri el őket képviselőnek, sőt maguk a szakszervezetek sem tulajdonítanak komoly jelentőséget nekik.

Minden alkalmazottat megkérdeztünk, hogy részt vett-e a sztrájkban, s hogy végig részt vett-e benne, és mi a véleménye a sztrájk lefolyásáról, valamint az elért eredményekről.

Az iroda minisztériumi vezetői a sztrájkot általában a szakszervezetek ügyének tekintették; szerintük, a régi sztereotípiák alapján, a sztrájkolók „forrófejűek”, akiket a szakszervezeti agitátorok „megtévesztettek”. Az interjúk elemzése lehetővé tette, hogy az ilyen kijelentések végére járjunk. Meglepetésünkre a statisztikai elemzés eredményei egyértelműek voltak. A három legegyszerűbb keresztábla alapján megállapítható, hogy azok az alkalmazottak, akik végig részt vettek a sztrájkban, elsősorban a csoportvezetők voltak (kivéve egyet³⁸), másodsorban a munkájukhoz legjobban alkalmazkodott alkalmazottak,³⁸ végül azok, akiknek kolléganőikkel is több baráti kapcsolatuk volt.³⁸ Természetesen minden szakszervezeti aktivista alkalmazott sztrájkolt, de ezen a józan ésszel is feltételezhető tényen kívül semmiféle összefüggés nincs a megkérdezetteknek a szakszervezettel kapcsolatos többé vagy kevésbé kedvező megjegyzéseik és a sztrájkban való részvételük között. A sztrájkolók tehát nem forrófejűek, ellenkezőleg, a leginkább felelősségtudattal bíró és a munkában legszorgalmasabb alkalmazottak voltak. Ezt a felfedezést erősítette meg az a másik tábla is, amelyet a részlegvezetőknek az interjúinkról kialakított véleménye alapján készítettünk. Azoknak az alkalmazottaknak, akiket főnökeik kitűnőnek minősítettek, 77%-a végig részt vett a sztrájkban, szemben a csupán jónak tekintett alkalmazottak 33%-ával és a közepesnek tekintett alkalmazottak 20%-ával.³⁹

A szakszervezetek viszonylag elégedettek voltak a sztrájkkal, az interjúk szerint azonban az alkalmazottak rendkívül csalódottak voltak a sztrájk eredményeivel. Az iroda életében oly nagy esemény, amit még a

³⁸ Ezek között 0,01 erősségű szignifikáns kapcsolat van.

³⁹ Statisztikailag 0,01 szinten szignifikáns a kapcsolatuk. E vélemények, amelyeket a szerző maga gyűjtött össze, a középszintű vezetők irányításával megbízott részlegvezetőktől származnak. A „kitűnő”, a „jó” és a „közepes” kifejezések természetesen nem teljesen fedik a valóságot, mégis úgy tekinthetjük őket, mint a részlegvezetők értékeléseinek megnyilvánulását, amennyiben a „kitűnő”-t „jó”-nak, a „jó”-t „közepes”-nek és a „közepes”-t „rossz”-nak értelmezzük. Az alkalmazottak 60%-át „kitűnő”-nek ítélték; 13%-át „jó”-nak és 26%-át „közepes”-nek.

következő évben is állandóan emlegettek, semmilyen konstruktív változást nem hozott. A sztrájk a szakszervezet intézményes keretein belül folyt le, és ma már úgy tűnik, hogy a sztrájk nem azt jelentette, hogy az alkalmazottak pozitíve csatlakoztak egy olyan akcióhoz, amelyért kollektíve felelősséget vállaltak, hanem pusztán a negatív szolidaritás erősebb fellobbbanását fejezte ki. Az a tény, hogy először a legjobb, a leginkább felelősségtudattal bíró és a munkájukhoz és a környezetükhöz legjobban alkalmazkodó alkalmazottakat vonzotta, egyszerűen azt mutatja, hogy a negatív szolidaritás érzése náluk mélyebb, és hogy ez az egyetlen valóban szoros kapocs, amely a személyzet minden egyes tagját összeköti.⁴⁰

A HATALMI VISZONYOK

Az iroda párizsi fiókin intézményének személyzete mind ez ideig olyan kevésbé differenciálódott tömeg benyomását keltette, amelyet egyáltalán nem érdekelnek a szervezet ügyei, egyáltalában nem azonosul céljaival, és néhány ellenséges kifakadástól eltekintve nem nyilvánít semmiféle szolidaritást, és általában negatív érzelmeket táplál az adminisztrációval szemben.

Az iroda vezetőségének tagjai némileg tudatában vannak a rossz közérzetnek, még ha ezt hivatalosan tagadni is próbálják. Mindenesetre egyszerű magyarázatot keresnek rá, miközben a felelősséget beosztottjaikra, a középszintű vezetőkre hárítják. Amennyiben sikerül a feladat jellegének hatását zárójelbe tenni — amit ők is döntőnek tartanak —, általában arra gyanakszanak, hogy az alkalmazottak rossz közérzete lényegében a középszintű vezetők ügyetlenségének tudható be, akik a vezetés első szintjén képtelenek jó emberi kapcsolatokat teremteni. Ezenkívül úgy vélik, hogy legalább annyira nehéz a helyzeten változtatni, mint amilyen nehéz az alkalmazottak munkakörülményein javítani, mivel az iroda, anyagi okok miatt, nem tud magasabb képzettségű közép-

⁴⁰ Való igaz, ez a sztrájk egy másfajta cselekvési formára szólított fel, azt a reményt vagy illúziót keltette, hogy olyan új rendet hozhatnak általa létre, ahol a beosztottak pozitív részvételére lehetőség nyílik. Mind az irodához, mind a szakszervezet intézményéhez viszonyított aktuális jelentőségében a sztrájk mégsem vált pozitív mozzanattá.

szintű vezetőket felvenni. Az egyetlen számukra lehetségesnek tűnő út, hogy megpróbálják a jelenlegi vezetőket szóbeli és írásos instrukciókkal befolyásolni, valamint megkövetelni tőlük, hogy több figyelmet szenteljenek kötelezettségeiknek úgy is mint főnökök és úgy is mint embereket irányító vezetők. Ezt az eljárást különben csak ideiglenesen alkalmazzák, de akkor sem nagyon bíznak eredményességükben.

Ezek mögött a reakciók mögött az a közös nézet húzódik meg, hogy az első szinten kialakuló szemtől szembeni hatalmi viszony sok feszültséget okoz, és hogy egy nagy szervezet bonyolult összefüggő tevékenységei sorában ez az első láncszem a leggyengébb, holott ennek kellene a legellenállóbbnak lennie. Ez az álláspont nem új. A végrehajtásban felmerülő emberi problémákért — több egymástól teljesen eltérő szervezetben — a vezérigazgatóság ma is túl könnyedén hárítja a felelősséget általában a közép- és a felsőszintű vezetők első szintjére, holott már megtanulhatták volna, hogy a végrehajtás jelentőségét elismerjék. Az iroda esetében azonban rendkívül meglepő az eltérés a között a mód között, ahogyan egyrészt a vezetők, másrészt a középszintű vezetők és az alkalmazottak érzélik a helyzetet.

A kérdőíves felmérés eredményei nem teljesen igazolták a vezetés által feltételezett feszültségeket. A középszintű vezetők és az alkalmazottak közötti viszony — legalábbis a felszínen — igen barátságos. Mindenesetre nem úgy tűnik, mintha ez nagyon foglalkoztatná az alkalmazottakat. Igaz, körülbelül az alkalmazottak negyede panaszkodik a középszintű vezetőkre. Ez az arány azonban inkább alacsonynak mondható, sőt magunk is magasabb vagy legalább ilyen magas arányt kaptunk más szervezetek vizsgálatakor.⁴¹

A megkérdezettek válaszainak pontosabb vizsgálata lehetővé teszi majd, hogy az első látásra meglepő eredmények jelentését jobban megért-hessük. A megkérdezetteknek a következő kérdéseket tettük fel:

⁴¹ A hat párizsi biztosítótársaságra vonatkozó vizsgálatban 36%, egy nagy bank hivatalaiban 31%, ezzel szemben egy másik párizsi közhivatalban csupán 24%. Még egyszer hangsúlyozzuk, hogy ezek a számok nem vethetők össze egy az egyben egymással, mivel nem egyformák a kérdőívek és mert egy (az utolsó) esetben postán szétküldött kérdőívet alkalmaztunk. (Mellékesen megjegyezzük, hogy a postán kiküldött kérdőívre adott válaszok általában kissé negatívabbak, mint a szóbeli interjúké.)

„Mi a véleménye közvetlen főnökeiről?”

„Megvédik-e Önt a főnökei?”

„Bizalommal fordulhat-e főnökéhez?”

Az első kérdés általános, a többi speciálisabb volt, mindenesetre egyik sem vonatkozott közvetlenül egyetlen középszintű vezetőre sem. Inkább arra ösztönöztek, hogy a főnökök funkciójáról, nem pedig személyükről alkossanak véleményt. A kérdéseket nagyon jól fogadták, amelyek gazdag és jellemző megjegyzésekre késztettek, ugyanakkor — és ez meglepő volt — ezekből a megjegyzésekből általában hiányzott mindenfajta érzelmi vagy személyes szempont. A megkérdezettek — az esetek többségében — a kérdés által sugallt funkcionális irányvonalat követték;⁴² gondosan ügyeltek arra, hogy mértékletesen és higgadtan fejezzék ki magukat. Még ha véleményük nagyon szigorú is volt, azt is toleranciával fejezték ki.

Az egyik leginkább bíráló⁴³ alkalmazott például így nyilatkozik:

„Azt hiszem, nagyjából, túlságosan is saját előmenetelükkel vannak elfoglalva: közülük sokan rivalizálnak a másikkal; szektánsok; gyakran beszélnek indulatosan az üzemekben, és ez is tőlük indul ki, létrehozzák a saját »kiskirályságukat« . . . túlságosan magasan vannak ahhoz, hogy valóban tudhassák mi történik ideleinn. Nem hiszem, hogy tudják, hogyan megy a munka a valóságban; a dolgok nagy része kicsúszik a kezük közül, és az alkalmazottakkal is így vannak (nem értik őket) . . . az kellene, hogy kevesebben legyenek; a felügyelők szerepe sem világos; a részlegvezetők még csak magukra vállalják a felelősséget, de a felügyelők már nem . . .”

Arra a kérdésre, hogy „megvédik-e Önt a főnökei?”, ezt válaszolja:

„A főnökök akkor védenek meg bennünket, ha ezáltal magukat is megvédik; különben inkább bemártanak minket. A részlegvezetőnk nagyon szubjektív . . . Amennyire egyesekkel tartják a távolságot, annyira nem tartják másokkal.⁴⁴ Végül is nem nagyon rossz velük a kapcsolat. Elég

⁴² Ennél a kérdéstípusnál általában másképp történik.

⁴³ Abban a 25%-ban, akik főnökeikre panaszkodnak.

⁴⁴ Figyeljük meg, hogyan vált át a megkérdezett az egyes szám 3. személyről a többes szám 3. személyre; amikor pedig már nem egyéni érzelmeiről nyilatkozik, rögtön visszatér a személytelen többes szám 3. személyre.

szabadok vagyunk, én például nem zavartatom magam velük szemben . . . Soha nem beszélgetnek velünk a munkáról, mondván, hogy ők már úgyis mindent tudnak, pedig rájuk férne . . .”

Világos, hogy a részlegfőnökét ilyen szigorúan bíráló alkalmazott ugyanakkor tisztán lát, és elég toleráns. Úgy tűnik, elég jól elemzi a vezetőik helyzetét, és mintha zárójelbe tudná tenni saját főnökével való viszonyát.

Ez az elszakadni tudás egyáltalán nem kivételes az alkalmazottak körében; főnökeikkel szembeni bírálataik jó része — úgy tűnik — legalább annyira ésszerű, mintha egy pártatlan bizottság dolgozná ki. Nyilatkozataik alapján három nagy témát találunk:

1. a középszintű vezetőknek nincs sok érzékük az emberi kapcsolatokhoz; nem tudják, hogyan viselkedjenek a nőkkel;
2. nem szívesen vállalják a felelősséget;
3. nem nagyon értik a dolgukat, azt sem tudják, hogyan kell egy résztvevőt megszervezni.

Ez utóbbi téma visszatükröződése kicsit sértőnek hangzik, de akik ezt említik, általában olyan magyarázatokat fűznek hozzá, ami csökkenti súlyosságát: hozzátesszik például, hogy ez nem az ő hibájuk, mert felkészítés és képesítés nélkül küldik ide őket.

A válaszok tartalomelemzése még sokkal inkább, mint a nyers eredmények, arra enged következtetni, hogy — és itt ez a lényeg — itt semmi sem emlékeztet a függőségi viszonyra és a rendszerint ebből fakadó érzelmi problémákra. Az alkalmazottak olyan benyomást keltenek, mintha középszintű vezetőikkel jól éreznék magukat, akiknek hibáit szívesen bírálják ugyan, de akik sem félelmet, sem tiszteletet nem váltanak ki. Ezt a véleményt támasztja alá azoknak az alkalmazottaknak a sajátos jellemvonásairól készült elemzés is, akik főnökeikre panaszkodnak. Ha ez a viszony számukra fontos lenne, a főnökeikkel elégedetlen alkalmazottak egy sor olyan közös vonást mutatnának, amelyek azt igazolnák, hogy ez lelkiállapotukra vagy alkalmazkodási lehetőségeikre súlyosan ránehezedik. Márpedig egyáltalán nem ez a helyzet. Ellentétben azzal, amit egyéb vizsgálatok során megállapíthattunk, a főnökökkel szembeni beállítottság úgy látszik egyáltalán nem nagyon foglalkoztatja az alkalmazottakat.

Az eltérés egyéb vonatkozásai sokkal lényegesebbek.⁴⁵ A közép- és a felsőszintű vezetőkkel szembeni érzelmeknek látszólag csak az igen fiatalok, azok közül is főleg a magasabb társadalmi rétegbe tartozó alkalmazottak számára van jelentőségük. Ebben a körben a közvetlen főnökkel való rossz viszony egyszersmind nagyon rossz munkakedvvel párosul.⁴⁶

Azt mondhatjuk tehát, hogy az irodában, a hatalmi viszonyok (vagyis azok a viszonyok, amelyek a főnök és a beosztott közötti viszonyt foglalják magukba), első szinten egyszerűek és barátságosak, semmiféle nehézséget és feszültséget nem okoznak. Ezzel szemben, a megkérdezettek nyilatkozatai az osztályvezetőről, vagyis a felsőszintű vezetőkről, a közép- és a felsőszintű vezetés második szintjéről, nagyon is személyesek és érzelmileg színezettek. Ez a teljesen váratlan jelenség megérdemli, hogy foglalkozzunk vele, mivel az irodához hasonló típusú szervezetek működésének egyik neuralgikus pontjára hívja fel a figyelmet.

Az interjúalanyoknak csak egyetlen kérdést tettünk fel:

„Mit gondol a nagyfőnökökről?”⁴⁷

A megkérdezettek 44%-a azzal utasította el a választ, hogy még soha semmilyen kapcsolata nem volt a „nagyfőnökökkel”, következésképpen érvényes ítéletet sem formálhat róluk. Ezzel szemben 28%-uk azonnal és igen heves megjegyzésekkel reagált, mint például:

„Nagyon szigorúak.”

⁴⁵ Érdekes, hogy ez az eltérés például egy olyan jelenséggel szembeni beállítottsággal kapcsolatban jelenik meg, mint a fegyelem, amelynek személytelen jellegét már hangsúlyoztuk, amely azonban mégis igen nagy jelentőségű az iroda társadalmi szervezetében.

⁴⁶ Azok az alkalmazottak, akik meghatározott ideje az irodában dolgoznak — társadalmi hovatartozásuktól függetlenül —, azonos beállítottságot mutatnak. Az újonnan érkezett alkalmazottaknál azonban annál gyakoribb a vezetők bírálata, minél magasabb társadalmi rétegbe tartoznak, ez a beállítottság pedig egybeesik a munkával, a fegyelemmel és a hivatallal szemben tanúsított kedvezőtlen magatartással. (Mindezek között 0,01 szinten szignifikáns a kapcsolat.) Ez az összefüggés annál is inkább meglepő, mivel a középszintű vezetők éppen a magasabb társadalmi rétegbe tartozó alkalmazottakat részesítik előnyben.

⁴⁷ A bizalmasabb „nagyfőnök” kifejezést az alkalmazottak rendszeresen használják az osztályvezetőkre. Ebből tehát semmiféle félreértés nem származhatott.

„Nem akarnak semmiről sem hallani.”

„Nagyon szigorú, ez már maga a terror, mindenki fejfájást kap tőle.”

Egyikőjük ezt mondta:

„Az én főnököm egy rohadt disznó.”

Több interjúalanyánál világosan kiderült, hogy félnek vezetőiktől:

„Egyszer mint küldött voltam nála, és tudja, ott jöttem rá . . . Rőgtön azzal kezdik, hogy az ember szavába vágnak, aztán kirúgják, szóhoz se hagyják jutni . . . Nem engedik, hogy az ember elmagyarázza miről van szó, az udvariasság pedig azt kívánja, hogy ne is nagyon ragaszkodjak ahhoz, hogy meghallgasson.”

„Egyszer voltam nála a betegszabadság miatt; féltem tőle; teljesen leblokkoltam.”

Ezzel a szigorúan bíráló alkalmazotti csoporttal szemben találjuk a minta 9%-át magában foglaló kis csoportot, amelyet mérsékeltebben bírálónak jellemezhetünk, és egy másik, 20%-ot kitevő csoportot, amelynek tagjai inkább kedvezően nyilatkoznak.

A kedvező nyilatkozatok általában azoktól az alkalmazottaktól származnak, akiket az osztályvezető személyesen fogadott valamilyen ügyben, amit azután az ő javukra intézett el. Egy ilyen kihallgatás említése mellett — meg kell, hogy jegyezzük — általában utalni szoktak a többnyire ellenséges közvéleményre:

„A főnök engem jól fogadott. Nem értem, miért reszketnek úgy a kolléganők?” — mondja például egy máskülönben a szervezet működését szigorúan bíráló szakszervezeti megbízott.

Végül meg kell jegyeznünk, hogy azok között az alkalmazottak között, akik nem válaszoltak, szintén találunk olyanokat, akik utalnak az ellenséges közvéleményre, de főleg azért, hogy azt igazolják.

Egyikőjük például ezt mondja:

„Ugyan semmilyen kapcsolatunk nincs velük, de tekintve, hogy mit beszélnek róluk, nincs túl sok bizalmam hozzájuk.”

Egy másik hozzáteszi:

„Nincs sok kapcsolatunk velük, csak akkor jelentkeznek, ha valami bajuk van.”

És egy harmadik nyilatkozat a következő véleményt tükrözi:

„Soha semmilyen kapcsolatban nem voltam velük, de ez a jobbik eset, mert ha kapcsolatba kerülök velük, akkor valami nagy baj van.”⁴⁸

Végeredményben tehát a hierarchikus feszültségek gyújtópontjában egyáltalában nem az alkalmazottak és közvetlen főnökeik közötti szemtől szembeni hatalmi viszonyok, hanem a felsőszintű vezetőikkel való sokkal kevésbé közvetlen viszony áll. Az általánosan elfogadott elképzelésekkel ellentétben, nyoma sem látszik a végrehajtók és a közép- és felsőszintű vezetés kis törzskara közötti függőségi viszonnak (és az azt kísérő érzelmeknek), pedig a mintegy száz fős részlegben az alkalmazottaknak a törzskarral egész nap dolguk van. Ezzel szemben az ezer személyes egység szintjén, az alkalmazottak már igen nehezen tudnak kielégítő viszonyt kialakítani osztály vezetőjükkel, és ettől sokat is szenvednek.

Első látásra ez a helyzet bizonyára meglepőnek tűnik. Ha azonban az adatok alapján, közelebbről elemezzük a szervezet működését és ennek következményeit az emberi viszonyokra, kitűnik, hogy ezek az eredmények teljesen előreláthatóak voltak, amint ez gyakran előfordul, ha az emberi viszonyok rendszereit elemezzük. Ha pedig nem láttuk előre, akkor ez azt jelenti, hogy nem szenteltünk elég figyelmet az iroda hierarchikus rendszeréből következő sajátosságoknak.

Már leírtuk a hierarchia quasi katonai jellegét, csúcán az osztályvezetővel, középen pedig a részlegvezetőkkel és a felügyelőkkel. Ugyanakkor azt is jeleztük, hogy szinte teljesen hiányzik a törzskari személyzet. Az alkalmazottak tevékenységének irányításához szükséges döntések meghozatalában — itt, mint emlékszünk, részletekbe menő irányításról van szó — az osztályvezetőnek csupán két fő részlegvezetője van. Az osztályvezetővel közösen hozott döntések egyformán vonatkoznak a teljesítendő célokra, és az alkalmazandó eszközökre; érintik továbbá a részlegek közötti együttműködést, az alkalmazottak napi életét, túl sok munka esetén a műveletek elhalasztásának a kérdését, a fegyelmi és általában a személyzeti ügyeket.

Az osztályvezetőknek és helyetteseiknek ebben a helyzetben nincs lehetőségük lényeges döntések meghozatalára, de nem is kívánják a felelőséget másra ruházni. Maguk döntenek viszont egy sor, teljesen jelenték-

⁴⁸ Négy másik nyilatkozat szinte szó szerint ismétli ugyanezt a gondolatot.

telen problémában, például: temetés esetén ők adnak távolmaradási engedélyt, vagy ők figyelmeztetik a könyvelési hibákat elkövető alkalmazottat. Mivel ők maguk nem ismerik közletről ezeket a problémákat, információért kénytelenek a részlegvezetőkhez fordulni. A részlegvezetők viszont nincsenek olyan helyzetben, hogy megbízható információkat adjanak. Egy osztály mind a tíz részlegvezetője ugyanis körülbelül azonos és egymással párhuzamos hivatalokat irányít, amelyek a szervezet erősen korlátozott erőforrásainak elosztásában versenyeznek. Semmilyen érintkezés sincs közöttük, tehát semmiféle pozitív közös érdekük sincs, vagyis egymás versenytársai. Így a részlegvezetők az osztályvezetőknek szánt információkat minden valószínűség szerint saját maguk kedvező megvilágításában fogják tálni. Menjünk tovább. A tapasztalat azt mutatja, hogy az egymás közötti verseny nyomása alól senki sem bújhat ki, valamint hogy minden részlegvezető úgy torzítja az információkat, hogy maximális erőforráshoz és személyes kedvezményhez jusson, mivel ezek teszik lehetővé, hogy a hivatal kevesebb problémával működjön, és hogy kollégáik ne tudják megelőzni őt. Ugyanakkor megpróbálnak nyomást gyakorolni az osztályvezetőre is, nehogy elszigeteltségéből kitörvén, egyik vagy másik részlegvezetővel szorosabb kapcsolatba kerüljön. Az effajta kísérletet rögtön a protekció vádjával illetik, és általában kudarcra van ítélve.

Míthogy az osztályvezető ily módon csak hamis információkhoz juthat, és továbbra is elszigetelődik a napi munkahelyi problémáktól — amelyekben pedig neki kell döntenie —, döntései valószínűleg többnyire személytelen és inkább a szabályzat betűihez ragaszkodó, semmint a tények komoly számbavételén alapuló és a különféle lehetséges döntések következményeit mérlegelő döntések lesznek. E gyakorlat alól az egyetlen kivétel, ha az osztályvezető személyes információhálózatot tud kiépíteni; ez azonban általában komoly konfliktusokhoz vezet a közép- és a felsőszintű vezetőkkel, valamint az alkalmazottakkal, amelyek során a protekció a fő vád; erre pedig ez a környezet rendkívül érzékeny. Mivel az effajta elintézési mód ellenszenvet és feszültséget vált ki, már nem olyan meglepő, hogy az alkalmazottak a problémákért az osztályvezetőkre hárítják a felelősséget; közvetlen főnökeikkel, a részlegvezetőkkel

és a felügyelőkkel szemben viszont jóindulatúak és toleránsak. A közép- és a felsőszintű vezetés első szintjén ugyanis a vezetők kedvező helyzetben vannak ahhoz, hogy megnyerjék a végrehajtásban dolgozók jóindulatát, akikkel — ne feledjük — állandóan kapcsolatban vannak; ugyanis minden népszerűtlen intézkedésért az osztályvezetőkre háríthatják a felelősséget, mondván, hogy ők mindent megtesznek az alkalmazottak védelméért a személytelen, előírással és embertelen rendszerrel szemben. Egyébként megállapítható, hogy a megkérdezettek válaszai közvetlen főnökeikről csupán ennél az egyetlen kérdésnél oszlottak meg: „*Megvédik-e Önt a főnökei?*” Az alkalmazottak csakugyan nem nagyon bíznak főnökeikben: 44%-uk mondta, hogy nehéz az igazságot tudni, és csak 12%-uk nyilatkozott úgy, hogy teljesen megbízik bennük. A kedvezőtlen válaszok közül az, hogy „biztosan nem védenek meg bennünket” sokkal jellemzőbb, mint az a válasz, hogy „szigorú”.

A vezetők és a beosztottak közötti viszonyokat azonban nem érthetjük meg pusztán az alkalmazottak szempontjából végzett elemzés alapján. Kutatási területünket tehát a középszintű vezetők világára is ki kell terjesztenünk.

A KÖZÉPSZINTŰ VEZETÉS PROBLÉMÁI

Ahhoz, hogy jól megérthessük a középszintű vezetők érzelmeit és viselkedését, nemcsak karrierjüket, előmenetelük perspektíváit és törekvéseiket kell elemeznünk, hanem a szervezeten belüli formális és informális szerepüket is. Az iroda esetében a karrier és a szerep annál is döntőbb, mivelhogy e kétfajta tényező alapján véve egy irányba hat.

A részlegvezetők — mint már említettük — karrierjüket helyettes felügyelőként kezdik. Ezt az állást végrehajtói állásnak tekintik, és a vezetés valóban úgy is kezeli őket, mint egyszerű alkalmazottakat. Alárendelt szerepük ellenére kezdettől fogva úgy tekintik őket, mint akik karrierjük perspektívájából nézve a hierarchia tagjai; első előléptetésük a felügyelői állásba 11 vagy 12 évi szolgálat után valójában teljesen automatikus, attól függően, hogy az előléptetési lista mennyire zsúfolt. Ennek az ellentmondásnak semmiféle jelentősége nem volna, ha csupán néhány hónapig, vagy

akár két-három évig tartana, a nagy magánvállalatoknál szervezett előkészítő gyakorlathoz hasonlóan. De minthogy legalább tizenkét évig tart, döntő fontosságú a majdani vezető viselkedési szokásainak a kialakulásában.

A helyettes felügyelők helyzetének lényegi jellemzői — megítélésünk szerint — a következők: először is, munkájuk érdektelen és szinte soha nem ad lehetőséget harcra vagy önigazolásra; másodszor, teljesen védettek a protekcióval szemben, ha pedig a felsőszintű vezetők bármilyen joggal bele akarnának ügyeikbe avatkozni, az már eleve kudarcra lenne ítélve. Nincs kivétel semmiben, és az előmeneteli lehetőségeiket meghatározó munkában eltöltött évek számára mint ürügyre sem hivatkozhatnak; végül pedig saját főnökeik véleményével sem kell törődniük, mivel nem alapul biztos szakmai tudáson. Ezek a kollektív ellenállás szellemének kialakulásához a lehető legjobb feltételek. A helyettes felügyelők, a máskülönbben korlátozó és elnyomó szabályzat keretein belül valóban nagy függetlenséget szerezhettek. Semmilyen, számukra veszélyes dolgot nem lehetett ellenük megkísérelni, bármilyen panasz legyen is rájuk.⁴⁹ Ez azt is jelenti, hogy részben vagy egészében teljesen szabadon adhatják át magukat személyes érdeklődésüknek és hóbortjaiknak. Találhatunk közöttük fanatikus sportolókat, félhivatalos festőket, kezdő költőket és regényírókat, és persze, szép számban Don Juanokat is. Közülük sokan keményen készülnek a felsőbbfokú igazgatási vizsgákra, néhányuk pedig, akiknek általában, korukból következően nagyobb a presztízszük, a szakszervezetek informális szervezői és irányítói. Valójában igen vonzó, érzékeny, vibráló és energiákkal teli csoport ez, amelyet azonban még talán az alkalmazottaknál is kevésbé érdekelnek az iroda céljai, és működésében is csak negatív módon vesz részt. Intelligensen bírálják, de egyszer sem tapasztaltuk, hogy valamilyen konstruktív perspektívából köteleznék el valaminek magukat. Különösen a szakszervezeti feladatokba képesek sok emberi melegséget vinni, hatásuk igen ösztönző, általában azonban befolyásuk idealista irányba hat, ez pedig az alkalmazottakat csak még jobban eltávolítja munkájuk gyakorlati problémáitól, valamint a könyvelési irodán belül folyó harc kérdéseitől.

⁴⁹ Például „garázdálkodásaik” vagy szakszervezeti tevékenységük miatt.

A helyettes felügyelőket akkor léptetik elő, mikor már harmincadik életévüket is betöltötték, sőt harmincöt éves korukban. Ebben a korban és ilyen „tanulóévek” után valószínűleg veszítenek tetteikből. Az előmenetelért folyó versengés akkor kezd csak számukra igazán nyomasztóvá válni. A vezetés ugyanis hiába dönt elvileg önkényesen az előmenetel felől, gyakorlatilag ő sem térhet ki a szenioritás szabálya elől, de az is csak akkor érvényesülhet, ha a szakszervezetek nem ellenzik túlságosan. Ez azt jelenti, hogy a kollektív ellenállás szelleme — amelynek kialakulását most vázoltuk — továbbra is fenntartható, amint a helyettes felügyelőket felügyelőkné nevezik ki, és ezáltal a vezetési hierarchia teljes jogú tagjaivá válnak.

A vezetők mint felügyelők, továbbra is arra használják jártasságukat, hogy ne kompromittálják magukat, kívül maradjanak mindenféle „historián”, és hogy minden felelősséget a magasabb szintekre hárítsanak. Többségüknél valószínűleg változás következik be; véleményükben vagy legalábbis véleményük kinyilvánításában mérsékeltebbekké válnak, és ha részvételüket megtagadják, ennek most inkább szkeptikus, semmint idealista jelentése van. A vezetőséghez fűződő alapvető viszonyuk azonban nem változik. Továbbra is defenzívába vonulnak, a vezetés célkitűzéseit nem támogatják, kategóriákra hasadt szellemük sáncai mögé rejtőznek, és féltékenyen figyelik kollégáikat, hogy a felettesek mindenfajta beavatkozása ellen kialakított erős egalitárius blokk bármilyen felfeslését megelőzhessék.

Ugyanez a modell érvényesül 10 évvel később is, amikor a felügyelőket részlegvezetők névezik ki. Karrierjüknek ebben az időszakában a versengés igen felélénkül, de bármilyen heves legyen is a harc, mégis elfogadható keretek között tartható, mivel a tét már nem olyan nagy, mint gondolnánk. A részlegvezetők közül csak kevesen lesznek főrészlegvezetők, és még kevesebben pályázhatnak az osztályvezetői állásra. Mindenesetre a kollégák közötti alapvető egyenlőségi viszonyt semmi sem rombolhatja szét, mivel azok — a karrierjükhöz szükséges — eszközök, amelyek révén másoktól különbözhetnek, nem érintik a munkát, a munkaviszonyt és a kollégákkal való kapcsolatot. Persze nem lenne szerencsés, ha egy felfelé törekvő részlegvezetővel mindenféle „historiák” történnének. Amennyire

a kudarcok veszélyesek lehetnek, annyira nem fontosak a sikerek. A munkában eltöltött évek számának szabálya alól kivételt képező néhány előléptetés sem a munka eredménye, hanem külső befolyásnak köszönhető. Az effajta szelekciós mechanizmus persze sok ellenségeskedés forrása, de ez csak látszólagos ellenségeskedés, valójában igen nagy stabilizáló hatása van, sőt úgy gondoljuk, hogy megfelel a középfokú vezetők viselkedési módjának és szokásos érzelmeinek is. Azt, hogy a középszintű vezetők az irodán kívül dolgozó tisztviselők frakcióihoz, illetőleg klikkjeihez csatlakoznak, nem tekintik olyan közvetlen veszélynek a középszintű vezetőknek a felső vezetéssel szemben kialakított egalitárius közös frontja szempontjából, mintha az irodán belül alakulna ki egy osztályvezetőket, részlegvezetőket és felügyelőket egyesítő érdekszövetség, ami a munkahelyen belüli rossz légkörrel fenyegetne. Az azonos beosztású vezetők csoportjai nem vesznek tudomást e külső befolyásokról, vagy inkább bírálják azokat, mintsem hogy elfogadják a munkahelyen kibontakozó közvetlen versengést, miáltal belső kohéziójukat, vagyis a felettesekkel szembeni ellenálló képességüket veszítenék el.

A felsővezetés viselkedése is ezt a modellt igyekszik erősíteni. A felsővezetés, illetőleg vezetőség valójában mindig is szigorúan szembeszállt a részlegvezetőknek minden olyan törekvésével, ami arra irányult, hogy nagyobb mértékben részesedhessenek az irányítási előjogokból. Mint láttuk, a vezetőség megakadályozza, hogy joguk legyen a legcsekélyebb mértékben is kezdeményezni személyzeti, illetőleg szervezeti kérdésekben. Minden döntési jog az osztályvezetőknek van fenntartva. Ugyanez vonatkozik a külsőségek és a státus szűkebb, de az érintettek számára érzékeny területére. Ottlétünk alatt a részlegvezetők legfőbb követelése az volt, hogy a munkatermek majdani felújítása során olyan üvegfülkéket csináljanak, amelyek őket az alkalmazottaktól elválasztják. A vezetőség visszautasította kívánságuk teljesítését, és azzal érvelt, hogy nem kellene beosztottaiktól elszigetelődniük, hiszen helyzetük nem sokban különbözik azokétól.

Mindent egybevetve nem meglepő, hogy a részlegvezetők a vezetőséggel szemben, végül is az alkalmazottak pártján állnak. Ha a vezetőséget támogatnák, azzal valóban nem nyernének semmit, míg, ha alkalmazot-

taikat védelmezik, vagy legalábbis a nyilvánosság előtt ezt mutatják, ezáltal a személyzet körében jobb légkört teremtenek, ily módon nagyobb a valószínűsége annak is, hogy nem keverednek mindenféle „históriákba”, végül pedig, hogy feletteseik tetszését is elnyerik. Teljesen természetes, hogy — mint majd meggyőződhetünk erről — szívesebben tartanak fenn barátságos viszonyt alkalmazottaikkal, még az osztályvezetők hírnevének rovására is, semmint hogy az osztályvezetők kegyeiért megpróbáljanak olyan felelősséget magukra vállalni, amelyet mindenki rájuk hárít.

Az sem meglepő, hogy a vezetőség úgy véli, nem számíthat a közép-szintű vezetőkre, akikről az a véleménye, hogy apatikusak és bizonytalanok. Valóban apatikusak. Teljes mértékben elutasítják, hogy a vezetés hosszú távú terveivel elkötelezzék magukat. A vezetés sem nem elég erős, sem nem elég intelligens ahhoz, hogy erőfeszítéseikért kárpótolja őket, ha pedig a vezetőséggel együtt köteleznék el magukat, akkor ki lennének téve az alkalmazottak, a szakszervezetek, elsősorban pedig saját kollégáik bírálatának. A részlegvezetők maguk is legalább annyira bírálóknak, sőt gyanúsaknak tűnnek a vezetőség szemében, mint a felügyelők vagy a helyettes felügyelők. Amikor a részlegvezetők a kérdezőbiztossal az ellenőrök problémájáról beszélgettek — akiknek munkája, mint láttuk, nincs kapcsolatban beosztásukkal —, csupán egy adott olyan választ (a harmincegyből), ami nem elítélő véleményt fejezett ki a „*fent uralkodó fejetlenséggel és hozzá nem értéssel*” kapcsolatban.

Bizonyos távlatból nézve a helyzetet, összefoglalóan a következő feltevessel élünk: azért panaszkodnak a vezetőségre, mert az a legcsekélyebb mértékben sem képes befolyást gyakorolni a közép- és a felsőszintű vezetőkre; ezzel szemben a középszintű vezetők részéről megnyilvánuló elleneséges érzületet és szembenállást részben az határozza meg, hogy a vezetést megakadályozzák abban, hogy a legcsekélyebb mértékben is beavatkozzon ügyeikbe.

Meg kell említenünk a helyzet egy másik sajátosságát is. A részlegvezetők soha nem bírálják az osztályvezetőket, a közvetlenül egymás mellett levő két szint viszonyában tehát ugyanazt a mértékletességet és megértést találjuk, mint az alkalmazottak és a középszintű vezetők viszonyában. Ahogy az alkalmazottak, úgy a középszintű vezetők is a felsőbb szintet

bírálják — pedig azzal közvetlenül nincsenek is kapcsolatban —, ez esetben a minisztérium vezetését. Ez a különös megkülönböztetés hasonlít a már vizsgált helyzethez. A középszintű vezetők általános szolidaritása és a munkában eltöltött évek számából eredő formális és informális befolyás túlsúlya révén az osztályvezetőnek nincs hatalma a részlegvezetők felett. A részlegvezetők semmiben nem függenek tőle, személye rájuk nézve a legcsekélyebb mértékben sem lehet veszélyes. Ennek következtében jobb, ha a nehézségekért a felelősséget a minisztérium vezetőségére hárítják, amellyel pedig elvileg semmiféle kapcsolatban nem állnak. A két helyzet között annyiban mégis elég nagy a különbség, hogy a minisztérium nem olyan biztos entitás, és nem ölthet egy pontosan megragadható autoritárius személyben testet, továbbá, hogy a részlegvezetők, bár bírálják a minisztériumot, hajlanak arra, hogy személyesen is kapcsolatba kerüljenek a minisztérium dolgozóival abban a reményben, hogy kedvezőbb elbánásban részesüljenek.

Végül a középszintű vezetők általunk definiált szerepe kétfajta feszültséget vált ki. Ezek megfelelnek ama kettős játszma egyikének, amelyet a középszintű vezetőknek szükségszerűen játszaniuk kell az alkalmazottakkal, illetőleg a vezetőséggel szemben.

A középszintű vezetők hivatalos beállítottsága beosztottaikkal szemben a szimpátia. A középszintű vezetők ugyanazokhoz a szakszervezetekhez tartoznak, mint beosztottaik, és gyűléseiken is gyakran hallatják hangjukat. Ugyanakkor tisztában vannak azzal, hogy nem sokat tehetnek értük. Ez a gyakran nem is tudatosult kételkedés sokukat arra indított, hogy csak annyiban támogassák alkalmazottaikat, amennyiben ezáltal jó viszony alakulhat ki közöttük. Az a tény, hogy a szervezeten belül az alkalmazottak mellett foglalnak állást, persze szerepet játszik az emberi viszonyok alakulásában, de ez inkább negatív szerepnek tűnik; mindenestre hozzájárul a rossz közérzet erősödéséhez. Ezenkívül a válságperiódusokban újra és újra felbukkanó katonai típusú látens hatalmi modell — amelyet a részlegvezető és a felügyelő kénytelen tiszteletben tartani — és a rutinviszonyok modellje között ellentmondás van. A fiatal helyettes felügyelők szívesen használják ki ezeket az ellentmondásokat, hogy zavarba hozzák idősebb kollégáikat, akik jelenlegi feletteseik is,

azok pedig, akik mögött szakszervezeti múlt is áll⁵⁰ a legsebezhetőbbek, és minden bizonnyal ők szenvednek ettől legjobban.⁵¹

A kettős játszma egy egészen más aspektusa érvényesül a vezetőséggel szemben. Előbb már hangsúlyoztuk, hogy a középszintű vezetők csoportja szívesebben látja, ha tagjai az irodán kívül találhatnak támogatókra, semhogy a hivatalon belül közvetlen versengés fejlődjön ki. Ez annyit jelent, hogy amennyiben egy részlegvezető az előmeneteli harcban szerencsét akar próbálni, arra kell törekednie, hogy a vezetőség — általa állítólag megvetett — tagjai közül találjon protektorokat. Sok részlegvezető úgy oldja meg ezt a problémát, hogy kívül marad mindenféle versengésen. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a rossz közérzet — még ha csak közvetetten is — őket is ne érintené, aminek azok a kollégák esnek valóban áldozatul, akik úgy döntöttek, hogy mindent megtesznek előrejutásuk érdekében.

A RUTIN PROBLÉMÁJA

Az iroda társadalmi rendszerének leírása több szempontból nem teljes. A próbavizsgálat eredményeit nem tudtuk ellenőrizni úgy, ahogy szerettük volna, vagyis az alkalmazottak nagyobb mintájára kiterjedő szisztematikus elemzés útján. Így nem ellenőrizhettük komolyan mindazon lényeges változókat sem, amelyek ezt a helyzetet meghatározták; a közép- és a felsőszintű vezetők beállítottságait és viselkedését, továbbá a különböző kategóriák értékeit is csak nagyon felszínesen fejthettük ki. Mégis úgy tűnik, néhány lényeges következtetéshez jutottunk:

1. A személyzet tagjai egyáltalában nem támogatják a szervezet céljait. Legyen szó akár a végrehajtásban dolgozó egyszerű munkásokról, akár a középszintű vezetőkről, nemcsak hogy nem érzik magukat az iro-

⁵⁰ Kivéve azokat, akik szilárd szakszervezeti pozíciót biztosítottak a maguk számára, amit előléptetéseik során is megőriztek.

⁵¹ E helyzet azt a paradoxont eredményezte, hogy azok a régi szakszervezeti aktivisták, akik nem voltak képesek egyéb eszközt találni ahhoz, hogy biztonságban érezzék magukat az őket érzékenyen érintő pressziókkal szemben, 180 fokkal fordulattal a szakszervezetek ellenségeivé váltak.

dához tartozónak, de kifejezetten ellenséges érzelmeket táplálnak vele szemben, és általában igen szigorúan ítélik meg a körülményeket.

2. Úgy tűnik, hogy a részvétel és az integráció hiánya — a probléma kiélezettsége ellenére — nem befolyásolja túlságosan a személyzet viselkedésének és beállítottságainak egyéb aspektusát. Az alkalmazottak észszerűen alkalmazkodnak munkájukhoz, és közvetlen főnökeikkel jó viszonyban vannak. Nem szabad tehát túl kategorikusan értelmeznünk rossz közérzetüket. A személyzet elégedetlensége és pesszimizmusa nem akadályozza meg, hogy viszonylag jól alkalmazkodjon feladataihoz. Sőt azt is mondhatnánk, hogy az iroda személyzetét valójában nem is rossz közérzete, hanem egyfajta apatikusnak és „szemrehányónak”⁵² minősíthető alkalmazkodási mód jellemzi.

3. Úgy tűnik, az alkalmazottak rendkívül elszigeteltek; nem alakultak ki stabil informális csoportok. Csupán az egyszerre informális és rájuk kényszerített egészen kis csoportot képező munkacsoport gyakorolhat jelentős érzelmi befolyást az egyénekre. Ez a megállapítás meglepőnek tűnhet egy olyan rétegződött szervezetben, amelyben a csoportnyomás döntő szerepet játszik. De az ellentmondás csak látszólagos. Azok a csoportok, amelyek nyomást gyakorolnak a szervezet működésére, nem primér csoportok, amelyekről a szociológusok beszélnek, hanem olyan viszonylag absztrakt csoportok, mint amilyeneket a nagyobb szakmai kategóriák alkotnak. Ezek a csoportok mindenekelőtt a bánásmódot illetően követelnek egyenlőséget. Elveik és formájuk tekintetében „univerzális” csoportok a szó parsonsi értelmében,⁵³ tevékenységükkel pedig korlátozzák a stabil „partikuláris” klikkek kialakulását.

4. A hierarchikus viszonyok a „szemtől szembe” viszonyok szintjén nem váltanak ki sem konfliktusokat, sem súlyos érzelmi problémákat. Érdekellentétek vagy különböző szempontok összeütközése olyan csoportokat is szembeállít, amelyek nincsenek egymással közvetlen kapcso-

⁵² Magától értetődő azonban, hogy az apatikus és szemrehányó alkalmazkodási mód általában azt jelenti, amit köznapi szóhasználatnál rosszkezdvnek neveznek. E megjegyzésünk a munkahelyi légkör fogalmának elvetését, bírálatát jelenti.

⁵³ Mint tudjuk, az univerzális-partikuláris szópár alkotja Parsons elemzési rendszerének egyik legfontosabb dimenzióját.

latban. E viszonyokat viszont egy sajátos állandó vonás is színezi. A feszültségek mindig átugranak egy szintet, így aztán sem a konfliktusok, sem az irányítással járó érzelmi problémák nem érinthetik komolyan azokat az egyéneket és csoportokat, amelyek egymástól túlságosan távol vannak ahhoz, hogy érdekeik súlyosan összeütközhessenek. Ezzel szemben — mivel ahhoz is túlságosan távol vannak, hogy megismerjék és valóban megértsék egymást —, hacsak a köztük levő feszültségek nem nagyon hevesek és veszélyesek, soha nem is oldódhatnak fel.

Túl korainak tartjuk még, hogy e négy ismerv közötti viszonyt és jelentésüket a bürokrácia jelenségének elméleti keretei között megvitassuk. Mindazonáltal már ezen a ponton megkíséreljük, hogy ezeket szintézisbe hozzuk egymással, miközben törekedni fogunk arra, hogy ezen első megközelítés alapján érthetőbbé váljék az emberi viszonyok olyan modellje, amely az igazgatási gyakorlat kialakulását és kikristályosodását érthetővé teszi.

Többször hangsúlyoztuk, hogy az iroda szervezeti rendszerét a funkciók centralizálása és a törzskar hiánya jellemzi. Előző elemzéseink fényében, most azt is megvizsgálhatjuk, hogy ilyen struktúrából milyen gyakorlati következmények származnak. A döntéseket olyan embereknek kell hozniuk, akik nem ismerik közvetlenül sem azt a területet, amelyen tevékenységüket kifejtik, sem azokat a tényezőket, amelyek e területre hathatnak. E közvetlen ismeret hiányában a döntéshozók kénytelenek a beosztottaik által szolgáltatott információkra támaszkodni, akiknek viszont az az érdekük, hogy a valóságot elfeledjék. Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy ebben a szervezeti rendszerben a döntési hatalom egyre inkább olyan helyeken koncentrálódik, ahol az ember nem képes megfelelően megismerni azokat a területeket, amelyekre a döntések vonatkoznak. Azoknak viszont, akiknek a szükséges információk a birtokukban vannak, nincs döntési hatalmuk; végül azok, akiknek van döntési hatalmuk, nem jutnak az ahhoz szükséges információk birtokába.⁵⁴

⁵⁴ A szakszervezetek közbeiktatódása sem segíti elő a megfelelő információáramlást a hierarchia alsó szintje és csúcsa között. A szakszervezeti szervek struktúrája ugyanis a hivatali struktúra modelljét képezi le. A döntési hatalom itt szakmaközi szinten található. Ebből következően az iroda alkalmazottai rendkívül nehezen hallatják hangjukat, mivel semmiféle vegyes bizottság vagy ügyintéző bizottság nem fog-

Próbáljuk meg elemezni annak a vezetőnek a helyzetét, akinek néhány beosztottja érzelmeit, érdekeit és a rájuk bízott feladatokat közvetlenül érintő döntést kell hoznia, anélkül azonban, hogy lehetősége nyílna az ellenérvek helyes értelmezésére. Mit fog tehát tenni? Igen valószínű, hogy valamilyen személytelen jellegű előírást fog keresni vagy legalábbis olyan precedenst, amelyre támaszkodhat. Döntése minden bizonnyal inadekvát lesz, ha az azonnal megoldandó problémát vesszük kritériumként. Mindenesetre az ő szempontjából mégis ez lesz a legracionálisabb megoldás.

Egy osztályvezető persze úgy is reagálhat, hogy megpróbál személyes információhálózatot kialakítani, vagy pedig egyik-másik, vagy néhány beosztottja szavainak hitelt adni. Ha azonban így cselekedne, azonnal kihívná maga ellen a többi középszintű vezető ellenszenvét, és ki lenne annak téve, hogy protekcióval vádolják, ez viszont a légkör komoly megromlásával fenyegetné, legyenek bármennyire is igazságosak az általa kínált megoldások. Ezzel szemben, ha arra törekedne, hogy beosztottjai követelésének mindenben eleget tegyen, akkor képtelen lenne a szervezet működtetésére, amely — mint minden egyéb szervezet — az eszközök szűkösségének elvén alapul. A szervezet szempontjából is majdnem mindig a bevált gyakorlat kínálja a legjobb megoldást, és mindent egybevetve sokkal inkább azon kellene csodálkoznunk, hogy az innovációs magatartás, ritkán bár, de megjelenik, semmint a rutinmagatartások gyakori előfordulásán.

Vegyük például a létszám problémáját a párizsi fiókintézményben. A közép- és felsőszintű vezetők szintjének ezen az első fokán érthető módon problémát okoz, hogy a szervezet gyors növekedése összefügg a személyzet nagyobb arányú fluktuációjával. Mindenki tisztában van az-

lalkozik kizárólag vagy elsősorban az ő problémáikkal. Követeléseiket ugyan minden bizonnyal gyakran terjesztik a legmagasabb szint elé, de a szakszervezetek ezeket arra használják fel, hogy előnyöket szerezzenek a közhivatalon belül az egész szektor számára, gondosan ügyelve azonban arra, hogy ne borítsák fel az iroda és a többi hivatal között kialakult egyensúlyt. Lehet, hogy az így szerzett globális előnyök lényegesek, az iroda alkalmazottai azonban mégsem elégedhetnek meg velük, mivel az ő problémáik ettől túlságosan is eltérnek. Mindenesetre úgy tűnik, hogy a párizsi fiókintézmény személyzete éppoly gyenge és ugyanúgy meg van fosztva a nyomásgyakorlás eszközeitől a szakszervezetekkel szemben, mint a vezetőséggel szemben.

zal, hogy a munkaszervezet jelenlegi rendszerében (és a személyzet adott képzési módszerei mellett) nem képesek a növekvő igényekkel szembenézni, és hogy mind a termelékenység, mind a közérzet romlik. Általában nem törekszenek megismerni a rossz közérzet okait, viszont készek elfogadni a kérdezőbiztos értelmezését: a rossz közérzet növeli a fluktuáció arányát, aminek az lesz a következménye, hogy ha nem is növekszik az objektívnek tekintett munka mennyisége, de legalábbis elviselhetetlenebb lesz; az alkalmazottakra nehezedő növekvő munkateher pedig visszahat a közérzetükre, és a rendszer csak a termelékenység némi csökkentése révén kerülheti el, hogy ne váljék túlságosan diszfunkcionálissá. A közép-szintű vezetők rossz közérzetének ez a durva jellemzése egyáltalán nem érvényes minisztériumi szinten. Ott a problémát kizárólag statisztikai és egalitárius szemszögből vizsgálhatjuk. Minisztériumi szinten visszautasítják, hogy ők az egyes fiókintézmények között megkülönböztetést tennének.⁵⁵ Egészen közelről figyelemmel kísérik a fiókintézmények termelési statisztikáit, és ezeket az eredményeket használják fel, hogy a rendelkezésre álló személyzetet közöttük elosszák. Mivel a párizsi fiókintézmény e téren messze hátul kullog, a személyzetre vonatkozó követeléseit számukra nem tűnnek túl komolyaknak. Persze hajlandók megvitatni érveit, és némely érvük érvényességét értelmileg el is fogadják. De nem képesek a cselekvés szintjére lefordítani azokat, mivel e szinten teljes mértékben a legszűkebb értelemben vett termelési cél — vagyis a termelési cél mint a létszám és az elvégzett műveletek száma közötti közvetlen kapcsolat — a meghatározó.

Hasonló témáról szólva már hosszabban kifejtettük, hogy a közép-, illetőleg a felsőszintű vezetők között nincs mód a kommunikációra. A felsőszintű vezetők nem képesek megérteni, hogy lehetséges, sőt gyümölcsöző lenne, ha különbséget tennének az ő hatáskörükbe tartozó feladatok között, és hogy ezáltal az ezzel járó sajátos nehézségektől függően hozzájárulnának a termelékenység javításához. A legcsekélyebb mértékben sem akarják az előírásokat megsérteni, és csak az utolsó pillanatban, akkor adnak alóluk felmentést, amikor már végképp semmilyen más

⁵⁵ A termelékenység és a munkakedv csökkenése a szervezet nagyságával függ össze. A hivatalos álláspont szerint a párizsi fiókintézmény termelési eredményei azért nem olyan jók, mint némely vidéki központé, mivel túl nagy szervezet.

módon nem javíthatnak a helyzeten. Ez a fajta magatartás lehetővé teszi a konfliktusok elkerülését, és azt, hogy a közvetlen hatalomhoz folyamodjanak. Ebből a szemszögből a rutin úgy jelenik meg, mint az emberi viszonyokból fakadó problémákkal szembeni védekezés. Ugyanez az érvelés alkalmazható a vezetés és a felsőszintű vezetők szintjére is, akik szintén előnyben részesítik a statisztikai adatok és az előírások személytelenségét azoknál a kockázatoknál, amelyeket egy nagyobb felelősséggel járó cselekvési mód tartalmazna.

A vezetők rutinmagatartását természetesen azok a képzési formák, amelyben részesültek, mindenekelőtt pedig a karrierjük egymás után következő szakaszait kísérő lassú képzési időszak is erősítik. Sőt azt mondhatjuk — ahogyan egyesek teszik is —, hogy kezd kibontakozni egy „önselektációs” folyamat, vagyis a tagok jó része csak azért választotta ezt a szakmát, és maradt meg mellette, mert megfelel a személyiségéből fakadó szükségleteinek és értékrendszerének. Mégis úgy véljük, hogy még ha el is fogadnánk egy ilyen hipotézis érvényességét,⁵⁶ mégsem a tisztviselő személyiségének mélyebb indítékaiban kell a rutinmagatartások elsődleges okát keresnünk. A tisztviselők nem csak azért nem vállalnak felelősséget, mert személyiségük passzív, és még csak nem is azért, mert hosszan tartó tanulóéveik folyamán, amikor interiorizálták a passzív viselkedés modelljeit, azt tanulták, hogy ne vállaljanak felelősséget. Viselkedésük, mint már megkíséreltük kimutatni, mindenekelőtt racionális válasz egy önmagában kényszerítő jellegű szervezeti rendszerre, amely végeredményben a szervezeti rendszer által a csoportokra kényszerített „játékszabályoktól” függ. Ez a rendszer erkölcsileg mélyen beágyazott, ebből fejlődött ki az a szelektációs folyamat, amely a rendszer merevségének egyik tényezője, amely valójában megnehezít mindenfajta változtatást.

Próbáljuk meg most ugyanezt a problémát a szervezet gyakorlata szempontjából megvizsgálni. A „könyvelési iroda” mint vállalat működésének elemzése megmutatná, hogy ott a kommunikáció eltorzult, a viselkedés pedig rutinjellegűvé vált, mert a vezetés hagyta, hogy hatalmas szakadék

⁵⁶ Személy szerint úgy véljük, hogy az önselektációnak ebben jóval kisebb szerepe van, mint ahogy azt általában gondolják. A tisztviselők és a nem tisztviselők között mind ez ideig nem készült meggyőző erejű összehasonlító pszichológiai profilvizsgálat.

keletkezzék az általa részletesen előírt tevékenységmodellek és az elvégzendő feladat gyakorlati követelményei között. Márpedig, ha nem lehet e problémát úgy megoldani, hogy közben a rendszer általános cselekvési elveit ne vonjuk kétségbe, a nehézségeken átmenetileg úgy is segíthetünk, ha állandóan újabb és újabb előírásokat hozunk, amelyek pontosítják és árnyaltabbá teszik a régi cselekvési modelleket, lehetővé téve számukra, hogy ezáltal jobban megfeleljenek a feladat követelményeinek. Mivel azonban ezek az új előírások valószínűleg összeütközésbe kerülnének néhány olyan kiváltsággal, amelyekben az egyes vezetési kategóriák részesültek, így csak erőszakkal lennének bevezethetők, és minden bizonynyal a centralizáció megerősítéséhez vezetnének. A reformok tehát valószínűleg nagyobb centralizálással fenyegetnének, ami persze oda vezetne, hogy a személyzet megvonná a vezetőktől támogatását, és ezzel megakadályozná, hogy a személyzet bármiféle tapasztalatát hasznosíthassák. A beosztottak nem akarnak részt venni a reformok megvalósításában. Azokat, akik mégis részt vesznek benne, azzal vádolják, hogy előnyökre vadásznak, és a szervezeti rendszer egyik leglényegesebb alapja, az egyenlő bánásmód érdekében kifejtett nyomás még erősebbé válik.

Mindezen nehézségeket megfigyelhettük az iroda párizsi fiókkintézményében is, ahol a vizsgálat idején igen lényeges munkaát szervezési reformot hajtottak végre. A cél az volt, hogy egy egységben négy részleget egyesítsenek úgy, hogy ezáltal megtakarítsák a kisegítő mellékmunkákat, és ily módon tartalékokat képezhessenek a periodikus válságok megelőzésére. Ez a reform technikai szempontból ésszerűnek tűnt, mégis igen hamar ellenállást váltott ki a középszintű vezetés egészen belül, valamint a szakszervezetekben,⁵⁷ így az első kísérlet, amelyben mi is részt vettünk, kudarcot vallott.⁵⁸ Ezt az eredményt könnyen megmagyarázhatjuk, ha tisztában vagyunk a következőkkel: a reformért felelős tisztviselő a minisztériumból jött, és semmiféle kapcsolata nem volt a párizsi fiókkinté-

⁵⁷ Interjúink alapján azt mondhatjuk, hogy az alkalmazottak reakciói árnyaltabbak, kevésbé ellenségesek, mint a többieké.

⁵⁸ A kísérletet nem hagyták abba, csupán leállították, majd két évvel később újabb kísérletet végeztek. Ez sem járt nagyobb sikerrel, és még öt évvel az első kísérlet után sem oldottak meg véglegesen semmit; jelenleg újabb, de sokkal radikálisabb átalakítást terveznek.

ménnyel; távolságtartása irritálta az azonos beosztású vezetőket, ugyanakkor tevékenységének stílusa, amely pontosan megfelelt a minisztériumban nyíltan hangoztatott elveknek (a vezetésben levő emberek feladata a gondolkodás, a külső szolgálatban dolgozók pedig elégedjenek meg a végrehajtói szereppel), teljesen nélkülözhetetlenné vált, mivel a párizsi fiókéntézmény vezetői, akik a rutinrendszer foglyai, nem képesek megszabadulni annak nyomásától.

A szociológusok — de ugyanígy a társadalomtudományok más szakemberei is — gyakran megelégednek azzal, hogy az általuk vizsgált jelenségeket leírják, anélkül azonban, hogy magyarázataikkal túljutnának egyfajta körbefutó kauzalitáson. Az effajta leírások nélkülözhetetlenek, és sajnos, gyakran adataink sem teszik lehetővé, hogy ezeken túllépessünk. Mindenesetre akkor is, ha nem szilárd hipotézisekkel kell megelégednünk, feltétlenül szükséges, hogy világosan tegyük fel a kezdet és a túlélés lehetőségeinek a problémáját. Az általunk készített metszetben ez úgy jelent meg, mint olyan viszonyok modellje, amelyeknek kedvezőtlen következményei csak a stabilitást erősítik. A bennünket érdeklő esetben, a leírásban feltett alapvető kérdés a következő: hogyan fejlődhetett ki és állhat ellen minden változtatási törekvésnek az olyan szervezeti rendszer, amely a vezetőket rutinhelyzetben bénítja meg, az alkalmazottaknál pedig frusztrációt okoz.

Miért állítanak fel az emberek olyan szervezeteket, amelyekben a személytelen előírások és a rutin határozzák meg, illetőleg korlátozzák az egyén magatartását? Miért hozzák létre ily módon a bürokráciát? Előlegezve némileg későbbi elemzéseinket, mostantól fogva feltételezzük, hogy ez az egyének számára eszköz a szemtől szembeni kapcsolatok, illetőleg a személyes függőségi viszonyok kiküszöbölésére, mivel nem tudják bennük elviselni a tekintélyelvet.

Ahhoz, hogy ezt jobban megérthessük, képzeljük el az iroda személyzetének lehetséges reakcióit egy olyan strukturális változásra, amely a részlegvezetőkre bízna korábban az osztályvezetők kezében összpontosult feladatokat, vagy azok egy részét. Az osztályvezetők valószínűleg tiltakoznának, mivel látszólagos hatalmuk, amelytől most megfosztanák őket, bizonyos presztízst biztosított számukra, amelyet annál is inkább becsülnek, mivel az semmiféle kockázattal nem járt. A változás után a

részlegvezetők sem lennének előnyösebb helyzetben. Bár jelenleg több szabadságot követelnek tevékenységükhöz, de vajon valóban szívesen magukra vállalnák-e feletteseik felelősségét? Ha igen, ezáltal megtörnék a kollégákat egyesítő szolidaritást, aminek következtében az osztályvezetők beleavatkozhatnának ügyeikbe, és megkülönböztetéseket tehetnének közöttük. A tevékenységükhöz biztosított nagyobb szabadság nagyobb versengést hozna létre közöttük, és felborítaná a mindegyikőjüket védeni látszó status quot. Ez ugyanakkor a részlegvezetőket saját beosztottaik közvetlen nyomása alá is helyezhetné, ezáltal pedig megfosztaná őket attól a kényelmes védelemtől, amit eddig az a lehetőség biztosított számukra, hogy minden felelősséget felettéseikre háríthattak.

Az alkalmazottak szemszögéből nézve első látásra úgy tűnik, hogy az ő helyzetük biztatóbb. Közelebbről nézve azonban azt vesszük észre, hogy bár az alkalmazottak ésszerűbb döntéseket követelnek, ugyanakkor nagyon is ragaszkodnak ahhoz, hogy ezeket a döntéseket a személytelen és hagyományosan centralizált rendszer csatornáin keresztül hozzák meg. Ők ugyanis úgy érzik, hogy ez a rendszer megvédi őket, mivel nagyon félnek attól, hogy főnökeik megkülönböztetéseket tegyenek közöttük. A decentralizáció, a hatalom áttevődése a vezetés alacsonyabb szintjeire azzal a következménnyel járna, hogy egy erős hatalomhoz kerülnének túl közel. Ekkor ugyan hamarabb teljesülnének kívánságaik, ugyanakkor azonban ez olyan kockázattal is járna, hogy szorosabb függőségi viszony alakulna ki közöttük, és hogy az önkényes döntésekkel szemben elveszítenék azt a védelmet, amit eddig a rendszer biztosított számukra. Ha ismerjük a közvetlen tekintélyelvű viszonyokkal kapcsolatos nagyon is érzelmi reakciójukat, az a benyomásunk, hogy mindig is ez a félelemérzet volt az uralkodó, és az ellentétes irányú érvek nem sokat nyomtak a latban.

Most pedig képzeljük el, mi történne, ha ezzel gyökeresen ellenkező irányba indulnának el, vagyis, ha úgy próbálnák a nehézségeket legyőzni, hogy még nagyobb mértékben centralizálnának, és például megerősítenék az osztályvezetői szintet, amelyet tekintélyes és szakértő gárdával látnának el, s így alkalmas lenne arra, hogy a vezetőnek közvetlen információkat nyújtson az eljárások menetéről, anélkül hogy annak a középszintű vezetőkhez kellene fordulnia. E látszólag teljesen eltérő érvek mögött

— ugyanolyan mély motivációknak megfelelő — körülbelül hasonló reakciókat találnánk. Az osztályvezetők attól félnének, hogy a felsővezetés hatalma megnő felettük; a részlegvezetők ugyancsak hevesen tiltakoznának az ellen a kémkedési kísérlet ellen, ami őket kiszolgáltatná a felsőszintű vezetők kényére-kedvére. Az alkalmazottakat mindez bizonyosan sokkal kevésbé érintené, mivel e problémák egy szinttel mindig eltolódnak, a vezetők ellenállása azonban olyan erős lenne, hogy a jelenlegi erőviszonyok mellett nem lehetne ilyen reformot célul kitűzni.

Érvelésünk végül is azon az elképzelésen alapul, hogy a szervezet minden tagja határozottan irtózik az olyan helyzetektől, amelyek őket a felsőbb szintektől való fokozott függőségi viszonyba, illetőleg ellenőrzése alá helyeznék. Ebben a megvilágításban — úgy tűnik — az előírásoknak és a rutinnak mindenekelőtt védelmi funkciója van. Ezeknek köszönhető, hogy egy felettes nem avatkozhat bele az alsóbb szintek ügyeibe; ebből következően bizonyos fokú függetlenséget is biztosítanak a személyzet számára. A személyzet ugyan nem vesz részt az őt érintő ügyekben, mivel ezek előle el vannak zárva, és ettől szenved is, de a cserébe megszerzett függetlensége számára igen nagy előnyt jelent, és éppen ez az, aminek a megkérdozettek a legnagyobb jelentőséget tulajdonítják, arra a kérdésre adott válaszukban, hogy mi az, amit a legtöbbre becsülnek a közhivatalban. Bár keserűen panaszkodnak amiatt, hogy milyen nagy árat kell fizetniük érte, de lelkük mélyén feltehetően mindegyikőjük kész ezt az árat megfizetni, és bármennyire is „ellenálló” alkalmazkodási módjuk, jelenleg még mindig ugyanolyan hatékony.

Ahogy egy régóta ott dolgozó alkalmazott mondta — aki pedig általában igen ellenséges volt az igazgatással szemben és nagyon kritikusan nyilatkozott saját vezetőiről és a rutinról —:

„Nem szeretnék másik munkahelyet és (még ha fiatalabb is lennék) nem szívesen cserélnék. Félnék, hogy ki lennék téve egy főnök kénye-kedvének . . .”

AZ IPARI MONOPÓLIUM ESETE

Másik vizsgált esetünkben egy nagy francia állami ipari szervezet szerepel, amelyet az egyszerűség kedvéért *ipari monopóliumnak* nevezünk. Ez a szervezet egy hagyományos fogyasztási cikk gyártásának törvényes monopóliumával rendelkezik, termékének eladását azonban már nem ő, hanem egy másik állami igazgatási szerv végzi, amely mindenekelőtt pénzügyi jellegű ügyekkel foglalkozik.⁵⁹

Az ipari monopólium termelési költsége összes bevételehez képest nem túl jelentős, az összes bevétel viszont elsősorban az állam pénzügyi döntéseitől függ. A termelési költség csökkentése és a termelékenység növelése az ipari monopólium számára nem jelent problémát, a jelentős beruházásokat igénylő újítások elfogadását pedig igyekszik elodáztatni. Ebből a szempontból a monopólium vezetői is viszonylag alacsony szinten vannak, amennyiben nem kompetensek pénzügyi kérdésekben, amelyek végül is a szervezet működése szempontjából döntő fontosságúak.

A szociológus számára az ilyen helyzet nagyon érdekes. Itt ugyanis olyan szervezettel van dolgunk, amelyre a kívülág nem gyakorol nyomást, és ebből következően mindenekelőtt belső társadalmi rendszere követelményei szerint fejlődik. Ez a rendszer tehát természetes kísérleti helyzetként is felfogható, amelyen keresztül felerősödve figyelhetők meg a szervezetek működésére befolyást gyakorló eszközök, amelyek — ebben az esetben úgy tűnik — szinte teljesen önállósulnak.

⁵⁹ Ebből a szempontból az egyetlen ügyféllel szemben egyfajta monopolhelyzetben levő óriási vállalkozónak tekinthető, míg az ügyfél a többi ügyféltől eltérően ugyancsak monopolhelyzetben van és óriási. Az ügyfél pedig annál is inkább toleráns, mivel eladási ára teljesen rugalmas.

A könyvelési iroda vizsgálata lehetővé tette olyan leíró séma kidolgozását, amelyen belül bizonyos igazgatási gyakorlat és a bürokrácia jelenségéhez kapcsolódó viselkedések megmagyarázhatók attól függően, hogyan alkalmazták a társadalmi ellenőrzés rendszerét.

Az ipari monopólium vizsgálata pedig majd lehetővé teszi, hogy ezúttal közvetlenebb módon tárjuk fel a bürokrácia jelensége kialakulásának okait és feltételeit. Az előbb röviden összefoglalt sajátos körülményeknek köszönhetően új probléma tárgyalásába kezdhetünk — amely gondolatilag alapvető jelentőségűnek tűnik —, ez pedig az egyének és a csoportok közötti hatalmi viszonyok problémája a szervezeti rendszeren belül.

Elemzéseink két egymás után következő vizsgálaton alapulnak; az első intenzív vizsgálat 3 Párizs környéki üzemre terjedt ki; a második felszínesebb vizsgálat a monopólium 30 franciaországi üzemének kétharmadára vonatkozott.

Az extenzív vizsgálat a következőket tartalmazta: az üzemek meglátogatását és a vezetés tagjaival, esetleg a szakszervezeti képviselőkkel folytatott hosszú kötetlen interjúkat. Ehhez képest az intenzív vizsgálat sokkal nagyobb erőfeszítést követelt. Először is, egy hónapig tartó próbakérdéses folyt szabad interjúkkal egy Párizs környékén kívüli üzemben. Ezután következett az előkészület és a megfigyelés időszaka minden vizsgálandó üzemben. Végül pedig strukturált interjúkat készítettünk a termelésben dolgozó munkások mintáján: felerészben karbantartó munkásokkal, minden egyes műhelyvezetővel és a vezetés többi tagjával. Végül az első eredményekről vitát rendeztünk a különböző csoportok képviselőinek részvételével.

Az általunk részletesen vizsgált 3 üzem Párizsban és környékén van. A monopólium többi üzeméhez képest ezek nem igazán reprezentatívak, mivel közel vannak a vezérigazgatósághoz, és mert a párizsi munkaerőnek sajátos ismérvei vannak. A vizsgálat második, extenzív szakasza azonban megmutatta egyrészt, hogy ezek a különbségek nem olyan nagyok, mint ahogyan feltételeztük, másrészt, hogy mindig egy irányba hatottak és olyan színben tüntették fel a párizsi üzemeket, mint a monopólium szervezetének ideálmodelljét, a szó weberi értelmében.⁶⁰

⁶⁰ Az effajta paradoxont az eredményezi, hogy a vezérigazgatóság és a munkások együttesen gyakorolnak nyomást a helyi szokásokra, valamint az igazgató és a sze-

Az üzemeket alkotó társadalmi rendszer megértéséhez interjúinkat elsősorban a személyzetnek a szabályzattal és helyzetük egyéb adottságaival szemben tanúsított beállítottságaira és reakcióira; másodsorban a formális hierarchikus viszonyokra; harmadsorban a szakmai kategóriák egymáshoz való viszonyára és negyedsorban a személyzetnek a munkához és szerepéhez való alkalmazkodási módjára összpontosítottuk.

Ahhoz, hogy megérthessük milyen szerepet tölt be a vezetés a monopólium társadalmi rendszerében, az extenzív vizsgálat során kötetlen interjúkat használtunk, majd ezeket a 3 párizsi üzemben dolgozó kollégáikkal készült interjúkkal összehasonlítva ellenőriztük és kiegészítettük; az interjúkat az üzemek munkásainak és műhelyvezetőinek a vezetéssel kapcsolatos nyilatkozatai tették világosabbá.

A következő két fejezetben bemutatjuk majd az üzem társadalmi rendszerének legfőbb jellemzőit úgy, ahogyan ez a rendszer a műhely szintjén megjelenik. Először tárgyaljuk egyrészt a munkáscsoportnak az általános szervezeti szabályok és korlátozások körül kialakult normáit és szokásait, másrészt a személyzetnek a formális hierarchikus rendhez való alkalmazkodását. Másodsor a csoportviszonyok bonyolultabb problémáját, valamint azokat a sajátos alkalmazkodási módokat vizsgáljuk, amelyek a különböző csoportokban érvényesülnek. Végül az interperszonális kapcsolatok problémáját vizsgáljuk a vezetésen belül, ami kiegészíti majd az üzem társadalmi rendszeréről szóló leírásunkat és lehetővé teszi a „bürokrácia jelenségének” összetettebb elemzését.

mélyzet közötti külön megegyezésekre, amelyek különben könnyen módosíthatják az általános rendelkezések alkalmazását. A párizsi üzemekben szigorúbban betartják az előírásokat, és kevesebb a megkerülésüket szolgáló titkos megegyezés. Ebből következően nagyobb a feszültség és valamivel kisebb az együttműködés, mint vidéken. Ami viszont a szervezet működését, a szervezetet alkotó csoportok és egyének szerepét és viselkedését illeti, a párizsi üzemek szolgáltatják a monopóliumban kidolgozott szervezeti rendszer legtisztább és legmeglepőbb példáját.

3. A műhelyek társadalmi rendszere, a munkáscsoport normái, a hatalmi viszonyok problémája

NÉHÁNY ÁLTALÁNOS ADAT

Az általunk vizsgált 3 üzemben a műhelyek társadalmi rendszere három fő dimenzióba rendeződik: mindenekelőtt az általunk technikai és szervezeti adottságoknak nevezett dimenzióba; azután a formális hatalmi viszonyok dimenziójába, végül a különböző funkcionális rétegződési kategóriák közötti csoportviszonyok dimenziójába. A technikai és a szervezeti adottságokon a szervezet olyan formális előírásai értendők, amelyek a technikai követelmények és a bürokratikus előírások egymásra hatásából erednek. A formális hatalom rendszere a szervezet egy másik adottságát alkotó viszonyainak felel meg, amely adottság természeténél fogva „kulturális” jellegű, és amelyet már csak részben határoznak meg a szervezet funkcionális céljai. Végül, a csoportviszonyok a kölcsönviszonynak egy még ennél is jelentősebb elemét adják; ugyanis azt a labilis és szükség-szerű egyensúlyt fedik el, amelynek a különböző funkcionális és hierarchikus kategóriák harca során — amelyet nélkülözhetetlen együttműködésük következtében a hatalomért és a presztízisért folytatnak — is fenn kell maradnia. Ez a három dimenzió határozza meg az egyes kategóriák tagjainak lehetséges alkalmazkodási módját, valamint a társadalmi rendszer természetét és ismérveit az egyes műhelyekben.

Először csak a két első: a technikai és a szervezeti adottságok és a formális hatalom rendszerének dimenzióját elemezzük; más szóval elrendezzük a díszleteket, meghatározzuk a légkört és leírjuk azokat a szereplőket, akik a következő fejezetekben szerepelnek. Mielőtt azonban hozzáfognánk a vizsgálat első részéhez, ismertetnünk kell a monopólium néhány általános, a személyzet különböző kategóriáira és a műhelyek szervezetére vonatkozó adatát.

Az ipari monopóliumhoz 30 üzem, egy kutatóközpont, egy javítóműhely, valamint egész Franciaország területén szétszórt raktárak és üzletek tartoznak; mintegy 10 000 munkást, továbbá 2000-nél több alkalmazottat és vezetőt foglalkoztat.

Az üzemek között bizonyos szakosodás alakult ki, többségüknek azonban még ma is hasonló a gyártási programjuk. Elhelyezkedésük a XIX. század végén uralkodó kereskedelmi és technikai feltételekhez alkalmazkodik. Ebben az időben a termelés kézi munkával folyt, így a „manufaktúrák” eléggé jelentős termelési egységeket alkottak, mivel átlagosan legalább 1000 főt foglalkoztattak. Ésszerű volt minden egyes regionális piac központjában üzemet építeni, mivel egy ilyen termelőegység nagysága technikai szempontból is megfelelő volt, és a fogyasztó közelsége szintén nagy gazdasági előnyt jelentett. A gépeknek majd negyven évvel ezelőtti megjelenése és ezzel párhuzamosan a szállítás kifejlődése óta azonban az üzemek említett telepítése teljesen anakronisztikussá vált. Az egyes üzemek által ellátott regionális piacok szükségletének fedezéséhez szükséges munkaerő 350—400 főre csökkent, miközben — a technikai haladás és a szervezeti módszerek fejlődése révén — az optimális egység nagysága éppen ellenkezőleg, igen megnőtt, a szállítás javulása pedig teljesen feleslegessé tette a gyártás vidékre helyezését. Úgy tűnik tehát, hogy a technikai és a gazdasági tényezők az egyes létesítmények összevonása és központosítása politikájának sikeréhez járultak hozzá; de meg sem kísérelték keresztülvinni ezt a politikát, mivel a személyzet, valamint a helyi politikai erők attól féltek, hogy nem lesznek képesek megtartani a foglalkoztatáshoz szükséges munkaerőt, aminek igen nagy jelentősége van egy kisvárosban.

Ugyanakkor a monopólium rendkívül centralizált. A döntések többségét — még részletkérdésekben is — Párizsban, a vezérigazgatóság hozza. A vezérigazgatóság rendkívül nehézkes szerv; a vezetőtestületben mintegy ötven mérnök dolgozik (az összes mérnök fele) és harminc önálló irodát irányít.

A vidék és Párizs, más szóval a végrehajtó szervek és a vezérigazgatóság között van ugyan bizonyos mobilitás, de még mindig elég nagy számban találunk olyan vezetőket, akik soha nem dolgoztak az üzemben. Az igazgatók többsége időnként Párizsba megy, hogy feletteseivel kapcsol-

latba lépjen; a monopólium azonban nem szívesen finanszírozza ezeket az utazásokat, és e kapcsolatokat inkább csak elviseli, mint ösztönzi. Mindenesetre még így is csak egyedi kapcsolatokról van szó. Eddig még nem fordult elő, hogy igazgatók és mérnökök formális vagy informális összejövetelt tartottak volna. Hivatalos kommunikációs eszközként előnyben részesítik a körlevelet, a feljegyzést és a személyhez szóló levelet.

A monopólium a személyzetet hat kategóriába sorolta, felvételük módja és státusuk szerint vannak termelőmunkások, karbantartó munkások, műhelyvezetők, az igazgatási testület tagjai, üzemmérnökök és a vezetőségi testületben irányító mérnökök.

A *termelésben dolgozók* kétharmada nő. Négyötödüket kötelesek azok közül felvenni, akiknek törvényes joguk van állami hivatalt viselni (ilyenek a nőknél: a hadiözvegyek és az árvák; a férfiaknál: a rokkantak és a volt katonák). De a fennmaradó állásokat sem töltheti be szabadon az üzemigazgató vagy a vezérigazgatóság, mivel az ezekre az állásokra pályázók közül előnyben kell részesíteni a monopóliumban dolgozók családtagjait. A termelőmunkásoknak tehát teljesen biztos állásuk van; mindenfajta önkényes fegyelmezással szemben védelmet élveznek, és hivatali beosztásuk⁶¹ sem a közép- és felsőszintű vezetőktől függ, hanem attól, hogyan érvényesül a munkában eltöltött évek számának a joga. Fizetésük egész Franciaországban egyforma és viszonylag magas, ami azt jelenti, hogy másokéval összehasonlítva az alacsony fizetési kategóriákban az ő fizetésüket Párizsban kitűnőnek, míg a magas fizetési kategóriákban viszonylag közepesnek ítélik.

A *karbantartó munkások* száma az üzemben belül körülbelül ötven fő, ezek mind magasan képzett szakmunkások. Néhányan közülük a következő hagyományos szakmákhoz tartoznak: üstfoltozók, villanyszerelők, asztalosok, a többség viszont műszerész, akik ténylegesen mint gépbeállítók és gépjavítók dolgoznak. Mindegyikőjüket nehéz szakvizsgák letétele után vették fel, amelyek haszontalan és egy kicsit absztrakt versenyjellegüknek fogva még megőriztek valamit a céhek vizsgaműveiből. Elég magas a bérük, de az sokkal nagyobb mértékben függ a munkában eltöltött

⁶¹ A beosztások, az órabérek kis mértékű eltérése alapján hat kategóriára vannak felosztva.

évek számától, mint a termelőmunkások bére; a legrégebben ott dolgozó munkásoknak, összehasonlítva a szakmájukon belüli átlagfizetéssel, nagyon magas a bérük, míg a legfiatalabbak, különösen a magas fizetési kategóriákban, igencsak ez alatt az arány alatt vannak.

A *műhelyvezetők* egyszerre töltenek be a műhelyekben művezetői, az irodákban pedig alkalmazotti állást. A műhelyvezetők rendszerint férfiak, és szintén felvételi vizsgát kellett tenniük.

Nemrégiben a műhelyvezetők többsége még altiszt volt, akiknek a tisztviselői fizetés, majd a fizetéssel arányos nyugdíj járt. A II. világháború befejezése óta igyekeznek magasabb képzettségű embereket felvenni. A mai vizsgák letételéhez érettségi kell, ami teljesen kirekeszti a volt altiszteket, ugyanakkor azzal a kockázattal jár, hogy esetleg az iparban, a gyakorlatban kiképzett embereket is távol tartja, holott rájuk szükség volna.

Az úgynevezett „másodlagos káder” jogi kategóriája — amelybe a műhelyvezető is tartozik — tartalmaz egy második szintet is, a részlegvezető szintjét, akinek beosztása valamivel jobban megfelel az iparban dolgozó műhelyvezetői beosztásnak. A részlegvezetői fokozatba elvileg választással lehet előlépni; a gyakorlatban azonban igen nehéz ellenállni a csoportnyomásnak, amely a munkában eltöltött évek száma alapján való kinevezés irányába hat.

A másodlagos káderek bére alacsony, ha a művezetők és a műhelyvezetők bérével hasonlítjuk össze a magas fizetési kategóriákban, de nem rossz, ha a közepes vagy a kisüzemek alsóbb szintű vezetőinek és az irodai alkalmazottak bérével vetjük össze.

Az igazgatási funkciók, vagyis lényegében a vétel és a hozzá kapcsolódó kereskedelmi problémák, a könyvelés és a személyzeti kérdések *külön igazgatási testület* számára vannak fenntartva, amely testület két nagyobb kategóriát foglal magában, a szerkesztőket és az ellenőröket.

A szerkesztőknek olyan országos vizsgát kell letenniük a felvételhez, amelyhez ma már egyetemi végzettség szükséges. A felvétel is egyre nehezebbé válik, mivel különösen a pálya kezdetén, ezek nem túl jól fizetett állások, ezenkívül az előmeneteli lehetőségek is csekélyek, mivel a hierarchia már telített. Az igazgatási testület tagjai — minden előléptetésnél — egyik üzemből a másikban mennek. Lassú az előrejutásuk,

pályafutásuk során pedig a munkában eltöltött évek száma a döntő. Az ellenőri álláson kívül nincs más perspektívájuk, ezt viszont általában csak pályafutásuk végén érik el.

Az ellenőrök és a szerkesztők alá vannak beosztva a hivatali alkalmazotti állásokat betöltő részleg-, illetőleg műhelyvezetők.⁶²

Az *üzemmérnökök* még ennél is kevesebben vannak (általában üzemenként egy fő). Ők vannak megbízva a karbantartási és a javítási problémákkal, mind a termelőműhelyekben, mind pedig az általános berendezéseket és a nagy felszereléseket illetően; ők tárgyalnak a külső vállalkozókkal, és ők foglalkoznak a javítással és kivitelezéssel kapcsolatos olyan anyagi részletkérdésekkel is, amelyeket az új munkák beindítása és a periodikus rutinmunkák elvégzése vet fel. Az *üzemmérnökök* általában hosszú ideig maradnak egy-egy üzemben, sőt olykor karriert is itt csinálnak. Őket is országos vizsga alapján veszik fel. Felvételük még nehezebb, mint az igazgatási terület tagjaié, bár az új felvételizők színvonala sokat csökkent. Bérük nagyon alacsony, különösen a magániparban alkalmazott azonos képzettségű jó mérnök fizetésével összehasonlítva. Ezenkívül csak olyan perspektíva áll előttük, hogy munkában eltöltött éveik számától függően, magasabb szintre kerülve a ranglétrán, bérük is ennek megfelelően emelkedik, mivel a vezetői állások gyakorlatilag zárva vannak előttük.

Végül általában minden üzemben megtalálható a *vezetőtestület* két mérnöke, az igazgató, aki az egész üzemért felelős (termelés, adminisztráció és eladások⁶³), valamint az igazgatóhelyettes, aki a gyártási problémákért felelős. A vezetőmérnökök nem vizsga alapján nyernek felvételt, hanem a műszaki főiskolát végzetteknek — és csak azoknak — joguk

⁶² Ezenkívül figyelembe kell vennünk a közbülső, illetőleg a pótszinteken elhelyezkedő főszerkesztőket és főellenőröket is, akiknek fontos szerepük van a karrier és a jutalmazás szempontjából, de funkciójuk nem jelentős.

⁶³ Az üzemi eladások mind ez ideig nem tehettek nagyobb jelentőségre szert, mivel — mint láttuk — a kereskedelmi feladatok egy másik hivatalra tartoznak. Mindazonáltal a monopólium megpróbálta figyelemmel kísérni az ezzel kapcsolatban felvetődött problémákat. A monopóliumban a státusok és a juttatások új reformja teljesen meg fogja változtatni ezt a helyzetet.

volt főmérnököket⁶⁴ képező szakiskolába menni. Két év szakiskola után a fiatal mérnökök azonnal igazgatóhelyettesi állást tölthetnek be. Nemsokára nagy felelősség hárul rájuk, különösen akkor, ha az igazgató idősebb, és már nem nagyon érdeklődik az üzem problémái iránt. Tizenkét-tizenöt évig maradnak igazgatóhelyettesek, mielőtt az igazgatói állást elérik; közben pedig más üzemekben — néha kétszer-háromszor — is megfordulnak. Ez az előmenetel teljesen automatikus, és kizárólag attól függ, hogy mennyire zsúfolt az előrejutási lista. Mint igazgató, eljuthat még a főfelügyelői állásba, de erre az igazgatók nem túlságosan vágyanak, mivel közben elveszítenének egy sor olyan természetbeni előnyt, amelyekért sem a fizetésemelés, sem a presztízs nem adna kárpótlást. A vezetőtestület tagjainak bére sokkal alacsonyabb, mint a magániparban, különösen a karrier kezdetén, de — amint valakit igazgatónak neveznek ki — a fizetést néhány külön anyagi juttatás egészíti ki: nagy ház, autó, sofőr, különféle felszerelések és szolgáltatások. Ezenkívül számolni kell — különösen vidéken — azzal is, hogy a vezetőtestület mérnökei mindig igen nagy személyes szabadságot élveztek, és beosztásuk komoly társadalmi presztízzsel járt. Mérnöki beosztásuk elismert polgári állásnak számított, és lehetővé tette számukra, hogy előnyös házasságot köthessenek. Mindezek az előnyök ma már veszítettek jelentőségükből, a felvétel sem olyan könnyű már, mint annak idején volt, és a mindig is nagyszámú ifjú mérnökök azóta veszélyes mértékben megszaporodtak.

A monopólium 30 üzemének elhelyezkedése, a gépek beállítása és minősége, valamint a műhelyek általános szervezete teljesen egyforma. A legtöbb üzem hatvan-hetven éves régi épületekben működik, igen kevés üzem épült az I. világháború után. Néhány régi üzemet újra helyreállítottak és részben újjáépítettek, vagy pedig a II. világháború után alakították át őket. A monopólium üzemein belül általában van egy szilárd és kissé jésztő kaszárnyastílusú épületcsoport, valamint egy XIX. század végi bentlakásos intézet, ezenkívül egy központi udvar, amely a munká-

⁶⁴ A rendszabályban külön rendeletek tették lehetővé azt, hogy más iskolákból került mérnököt is kinevezhessenek, de 100 év alatt mindössze két ilyen eset fordult elő. 1961-ben határozták el a testület teljes átalakítását, ami egyben a műszaki főiskolások monopóliumának megszűnését is maga után vonja.

sok összejöveteleinek a színhelye. A helyiségek elég tágasak, de szellőztetésük és tisztántartásuk kényelmetlen; modern légkondicionáló berendezések elhelyezésére alkalmatlanok . . .

Az ipari felszerelések színvonala nem egyforma. A termelésben használt gépek modernnek, a berendezések viszont általában elavultak; a munka anyagi szervezettsége gyakran igen elmaradott, elsősorban a karbantartás, a műhelyek higiéniája és a légkondicionálás problémái nincsenek, illetőleg még nincsenek jól megoldva. E téren néhány üzemben történtek korszerűsítési erőfeszítések, az előrehaladást azonban lassította, hogy az épületek túl kisméretűek és a drága berendezések gyorsan amortizálódnának.

A műhelyek szervezete négy fő problémát vet fel. Az első: az üzemanyag előkészítésére vonatkozik. Ez viszonylag egyszerű probléma, de a gyakorlatban kényes kérdésnek bizonyul, és nagy tapasztalatot kíván. A második részben az elsőhöz kapcsolódik: a gépek karbantartási és beállítási problémája, ami a nem egyforma üzemanyag, valamint a bevált szervezeti rendszer miatt válik súlyos problémává. A harmadik: szervezeti kérdés, itt a gépek és az emberek lehető legjobb felhasználásának biztosításáról van szó olyan körülmények között, amikor a termelési programokat gyakran változtatják, a karbantartás nehézségekbe ütközik és különösen, amikor előírások szabják meg a munkások állásváltoztatásait. Az utolsó és egyben talán a legnehezebb problémát az állások elosztása okozza. Az állások elosztásának ugyanis a munkában eltöltött évek számán alapuló, részletesen előírt, rendkívül szigorú szabályhoz kell igazodnia. A munkások semmilyen körülmények között nem változtathatnak állást anélkül, hogy ne alkalmazzák rájuk szigorúan a következő elv alapján működő szabályokat. Betöltetlen állás vagy ideiglenes üresedés esetén az állás azé lesz, aki azonos szintű munkát végez, és a legrégebben ott dolgozók közül önként jelentkezik. Amennyiben azonban nincs önkéntes jelentkező, akkor a műhelyben a legrövidebb ideje ott dolgozót helyezik át. Ezt nemcsak általában és az előléptetésnek megfelelő állandó áthelyezések esetén alkalmazzák, hanem minden olyan ideiglenes áthelyezésnél is, ami vagy a gyártási program módosításából adódik, vagy ha motorhiba miatt a gép leáll, vagy hosszabb távollét esetén.

Ebben az együttesben a műhelyvezetők elsősorban a blokkoló szere-

pét töltik be. Ők felelnek az időbeosztásért, a szállítmányokért és a termékekért, és nekik kell a gépeket és a munkásnőket munkával ellátniuk. Hatáskörükbe tartozik mindenekelőtt az, hogy kit, milyen munkára osszanak be; minden reggel első feladatuk összehívni a dolgozókat és helyben eldönteni, hogy kit, hová helyezzenek át. Valójában azonban csak az igazgatóhelyettes jóváhagyásával hozhatnak döntéseket, mivel a szakszervezeti megbízottak tiltakoznának, ha egy előírást a legcsekélyebb mértékben is többféleképpen értelmeznének. Végül gyakorlatilag semmiféle hatalmuk nincs arra, hogy fegyelmezzenek, és nincs módjuk arra sem, hogy a munkaszervezés kérdéseiben kezdeményezzenek. Ugyanúgy, mint a könyvelési iroda esetében, vezetői szerepük rendkívül csekély.

Az igazgató és az igazgatóhelyettes néhány kérdésben: az üzemanyag, a műveletek folyamatossága és a gépek kihasználása kérdésében szakembernek számítanak. Rövid távú döntéseket azért kell hozniuk, hogy a tőlük megkövetelt gyártási programoknak eleget tehessenek, hosszabb távú döntéseik pedig az üzem termelékenységére és gazdaságosságára növelését szolgálják. Legfontosabb szerepük sokkal inkább adminisztrátori vagy diplomata jellegű, mintsem műszaki szerep. Sikeres működésük abban áll, ha el tudják érni, hogy együtt dolgozzanak azok az emberek, akik felett nekik csupán nagyon közvetett befolyásolási eszközeik vannak. Személyzeti kérdésekben ők a döntőbírák, ekkor fő funkciójuk az, hogy alkalmazzák és értelmezzék azokat a törvényeket, amelyeket nem ők hoztak. Műszaki téren nem sok kezdeményezési lehetőségük van, kivéve amikor a régi műhelyeket átalakítják, illetőleg új műhelyeket hoznak létre, vagy ha éppen a vezérigazgatóság támogatását élvezik.

A globális termelékenységet nehéz mérni, mivel nincs összehasonlítási alapunk egész Franciaországra nézve. Úgy tűnik, hogy a munkával való megterhelés és az egyéni teljesítmény viszonylag magas, ezzel szemben a gépek kihasználtsági együtthatója és a felszerelés gyengébb.⁶⁵

A vezetőtestület mérnökei állandóan — és olykor igen keserűen — panaszkodnak, hogy a munkában eltöltött évek száma szabályának betartása milyen nehézségeket okoz. A munkások pedig kicsinyességgel vádol-

⁶⁵ Ez volt a benyomásunk az ugyanilyen gépeket használó hasonló külföldi intézményekben tett látogatásunk során.

ják az igazgatást. Mindkét fél egyetért abban, hogy sajnos előfordul pazarlás, különösen pedig a gyakori gépállások miatt panaszkodnak, mert nagy munkaerőmozgást okoz, és a munkások gépbeosztását is állandóan változtatják.

A vezetés és a szakszervezetek kapcsolata sokkal szilárdabb, mint a könyvelési irodában. Ez két teljesen kivételes tényezőnek tudható be, egyfelől a két szakszervezeti munkásszövetség hatalmának — a termelőmunkások 75%-a vesz részt a szakszervezetekben, s ez a százalék Franciaországban még a közigazgatásban is rendkívül ritka —, másfelől pedig annak, hogy létezik egy viszonylag formális, minden vitás esetre jól kidolgozott eljárás, ami paritásos alapon szabályozza a munkások követeléseit. A munkások és a vezetőség közötti viszonyoknak e rendszere tökéletes védelmet nyújt a munkásoknak, de biztonságot nyújt a szakszervezeteknek is. Ez a rendszer mindazonáltal túlságosan nehézkes és jogi jellegű, és ezáltal nagyban hozzájárul a további centralizációhoz. Az ebből fakadó frusztrációk mind a vezetés tagjainál, mind a munkásoknál odavezetnek, hogy az emberi kapcsolatokban általában keserű légkör uralkodik.

A MŰSZAKI ÉS SZERVEZETI ADOTTSÁGOK, VALAMINT A MUNKÁSOK REAKCIÓI

Természetesen egy üzem társadalmi rendszerét számos műszaki és szervezeti jellegű korlátozás sújthatja. Vizsgálatunkat azonban csak három ilyen korlátra összpontosítottuk, mivel ezek hatása a kutatás során döntő jelentőségűnek tűnt: a munkával való megterhelésre, a gépesítés-e, és a gépek által diktált munkaiütemre, végül pedig a munkában eltöltött évek száma szabályára, mivel ez utóbbi meghatározza mind az állások elosztását, mind pedig az egyik állásból a másikba való áthelyezést.

A termelőmunkások reakciói is e három tényező körül szerveződnek. Ezek az egyén szintjén megragadott reakciók mindenekelőtt kollektív reakciókként jelennek meg. E reakciók koherenciája és kényszerítő jellege arra utal, hogy létezik egy önálló munkás „szubkultúra”.

A különböző beosztásoknak megfelelő termelési normákat és a hozzájuk kapcsolódó béreket az egész üzemre nézve a szakszervezeti munkásszövetségekkel történő, általában hosszas és kényes tárgyalások után a vezérigazgatóság határozza meg. Nincs kollektív szerződés, így a vezetés döntései elvileg egyirányúak, valójában azonban legalábbis ezen a téren, mindig megegyezés eredményei.

A termelési normák, a munkaidő, az alaplábér, a nyereség jellege és aránya szigorúan rögzítettek és semmiféle más helyi elintézési módot nem tesznek lehetővé az üzemvezetés és a munkások között. A gépeken dolgozó munkások és munkásnők egyforma órabérben dolgoznak, a normák 85%-ának megfelelő termelésért kapják annak bizonyos százalékát. Amennyiben nem érik el ezt a minimumot, akkor levonnak a bérükből; ha túllépik a 85%-ot, akkor darabra számított nyereséget kapnak. Ez a — bármennyire is jól kidolgozott — rendszer szemmel láthatóan semmiféle hatást nem ér el, mivel a munkások olyan tökéletesen képesek ellenőrizni termelésüket, hogy soha nem lépik túl nagyon a 100%-ot, azt viszont majdnem mindig elérik. E rendszer egyetlen előnye, hogy mint személytelen eszköz meg tudja előzni a termelés fékezését, mivel automatikusan bírsággal sújtja azokat a munkásokat, akik nem érik el a 100%-ot, azokat pedig még szigorúbban bünteti, akik még a 85%-ot sem érik el.

A munkások reakciói végül is elég mérsékeltek. Persze panaszkodnak, de azért nem túl elkeseredetten. A munkás mivoltukkal kapcsolatos igazságtalanságokra általában sokkal jobban panaszkodnak, mint arra, hogy többet kell dolgozniuk. Mindent egybevetve, a többség szerint elég könnyen el tudják ugyan viselni, de azért elítélik a normákban rejlő kényszer- és elnyomásrendszert. Mindazonáltal sokkal negatívabban nyilatkoznak, ha arról kérdezzük őket, hogy kollégáik milyen módon képesek a nehézségekkel szembenézni.⁶⁶

⁶⁶ Ez világosan kiderül, ha a következő két kérdésre adott válaszokat összehasonlítjuk:

1. Meg tudja csinálni a 100%-ot?
2. Kollégái meg tudják csinálni?

Az összehasonlított válaszok a következőképpen oszlanak meg:

A személyes kérdésre kapott eltérő válaszok — amely kérdés kapcsán nem lehet egykönnyen a tényeket meghamisítani — valamint a kollégákra vonatkozó sokkal hozzávetőlegesebb kérdésre adott válaszok — amelyek érzelmi reakciók kifejeződését is lehetővé teszik — önmagukban is rendkívül érdekesek. Igen sokatmondó képet kapunk viszont, ha összehasonlítjuk a munkásoknak azt a részét, akik úgy vélik, hogy kollégáik könnyen eléri a 100%-ot (30%), a munkásküldöttek véleményével (36%), a munkások saját teljesítményeikről tett nyilatkozatával (46%) és a karbantartó munkások (57%), valamint a műhelyvezetők (67%) véleményével.

Ezek a különbségek sokkal szembetűnőbbek üzemenként elemezve. Az első kérdésre adott válaszok nem térnek el lényegesen egymástól: míg a második, az érzelmi tartalmú kérdésre adott válaszok üzemenként nagyon különbözőek, két üzem között pedig majdnem teljesen ellentétes véleménymegoszlást mutatnak.

Az első üzemben a munkások feltételezése kollégáik teljesítményeiről körülbelül megfelel annak, amit saját teljesítményeikről mondanak. 57%-uk úgy nyilatkozik, hogy könnyen eléri, 10%-uk azt mondja, hogy nem mindig könnyen éri el ezt az eredményt; míg kollégáikra vonatkoztatva ezek az arányok 49% és 17%. Ezzel szemben a második üzemben a munkások 40%-a nyilatkozik úgy, hogy könnyen eléri, szemben a 33%-kal, akik nem mindig könnyen, a kollégákra vonatkoztatva viszont megfordulnak az arányok (17% könnyen, 45% nem mindig könnyen).

Hogyan értelmezzük ezeket az eltéréseket? Mivel a termelési normák teljesen azonosak a három üzemben, és a személyzet is nagyjából azonos

A megkérdezett válasza

Saját teljesítményéről

Könnyen elérem a 100%-ot	46%
Elérem, de nehezen	18%
Nem mindig érem el	20%
Nem érem el	7%
Nem normában vagyok	9%

Munkatársai teljesítményéről

Könnyen eléri a 100%-ot	30%
Eléri, de nehezen	27%
Nem mindig érik el	32%
Nem érik el	4%
Nem válaszolt	7%

N=129

származású és összetételű, igen nagy valószínűséggel körülbelül hasonló-
nak kellene lennie a vélemények megoszlásának is.⁶⁷ Honnan erednek
tehát ezek a különbségek a kollégák teljesítménnyel kapcsolatos nehéz-
ségeknek megítélésénél?

Ebből a szempontból hasznos információkat szolgáltat a változók
keresztábrázolat segítségével történő elemzése. A kollégákkal kapcsolatos
feltevéseket erősen befolyásolja a munkában eltöltött évek száma, míg
az egyéni vélemények alakulását a gyakorlati idő nem befolyásolja. Minél
hosszabb ideje dolgozik valaki a monopólium egyik üzemében, annál való-
színűbb, hogy úgy ítéli meg kollégáit, mint akik nehezen teljesítik a mun-
kanormákat.⁶⁸ A felvétel módja másfajta különbségeket von maga után:
azok a munkások, akik már kezdettől fogva kötődtek a monopólium-
hoz, és akik szüleik tanácsára jöttek ide dolgozni, vagy akiknek már
belépésük előtt is voltak barátaik az üzemben, sokkal pesszimistábbak,
mint azok, akik életük későbbi szakaszában kerültek kapcsolatba a mo-
nopóliummal, és már voltak előzetes tapasztalataik, mint például a hadi-
üzvegyek.⁶⁹ Még furcsább az ellentmondás az állásokat illetően. A gép-
kezelőket, akik kollégáikhoz képest személy szerint kevésbé szenvednek
a normák fizikai megterhelésétől, és akiknek a műhelyben nagyobb
a presztízsük és a jelentőségük, jobban sajnálják kollégáikat, mint pél-
dával a kirakodónőket, akiknél a normák betartása nagy fizikai erőfeszít-
ést kíván. Végül megjegyezzük, hogy a normákkal kapcsolatban mindig
az üzem társadalmi környezetébe leginkább beilleszkedett munkások
és munkásnők képviselik a személyzet helyzetével kapcsolatos legnegatív-
abb nézeteket. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy általában ugyan-
ezek a pesszimista munkások alkotják a munkásrétegből származó több-
ségnek azt a részét, amely felelősséget érez az üzemi élet minden fontos
problémájával szemben.

⁶⁷ Ennek annál is inkább így kellene lennie, mivel — mint később majd látjuk —
a vizsgálat a három üzemben teljesen azonos véleményeket eredményezett minden
olyan kérdésben, amelyet az egyes üzemek sajátos körülményei közvetlenül nem befo-
lyásoltak.

⁶⁸ Statisztikailag 0,01 szinten szignifikáns.

⁶⁹ Statisztikailag 0,01 szinten szignifikáns.

E viszonyok azt sugallják, hogy a munkások véleménye kollégáiknak a termelés követelményeihez való alkalmazkodási módjáról valóban egyfajta kollektív reakciót jelent, ami többé-kevésbé minden egyénél kifejeződik aszerint, hogy az egyén mennyire van a saját rétege nyomásának alávetve.

Vajon miért különböznek az egyes üzemekben ennyire a kollektív reakciók? A csekély, mégis jelentős⁷⁰ különbségek először is arra utalnak, hogy e különbségeknek gyakorlati okuk is van; legalábbis az egyik üzemben — úgy tűnik — a munkások valóban csak nehézségek árán tudják a normákat teljesíteni. Ugyanakkor az általunk rögzített nyilatkozatok, valamint a kollégákról kialakított vélemények és a munkában eltöltött évek befolyása közötti jelentős statisztikai összefüggés arra enged következtetni, hogy a különbségek olyan típusú kompromisszumhoz tartoznak, amelyet a munkásoknak az előírások értelmezésének igen szűk terén sikerült létrehozniuk. Mint később majd látjuk, számukra ez igen lényeges, mert ez az egyetlen terület, ahol még van bizonyos mozgási szabadságuk. Ez alkotja ugyanis a műhelyek és az üzemek eltérő beállítottságaiban tapasztalható különbségek egyik leglényegesebb tényezőjét.

A munkában eltöltött idő hatása

A műhely szintjén a legnagyobb energiát kívánó emberi viszonyok kérdése az állások elosztásából és az egyik beosztásból a másikba való áthelyezésből fakadó probléma, olyan esetekben, amikor a termelés volumene módosul, vagy a gépek elromlanak. E problémákat — mint emlékezünk — „a munkában eltöltött évek számának szabálya” szerint rendkívül szigorú kereteken belül kell megoldani, s ezt a szabályt a folyamatos gyakorlat valóságos törvénnyé emelte. Az a priori egyszerűnek tűnő elvet ugyanis csak külön rendelkezések kidolgozásával tudták alkalmazni, amelyek nagy száma végül már valóságos jogi bonyodalmat okozott.

⁷⁰ Annyiban jelentősek ezek a különbségek, amennyiben ugyanabba az irányba mutatnak, mint a munkások véleménye kollégáikról.

Nem arról van szó — mint az amerikai kollektív szerződésekből —, hogy a törvénytelen elbocsátások ellen védjék a munkást, mivel a monopólium munkásai ugyanazokat a garanciákat élvezik, mint a tisztviselők, hanem arról, hogy a munkavégzés során felmerülő mindenfajta hátrányos megkülönböztetés és önkény ellen védelmet nyújtson. Mindenekelőtt a kollégák közötti teljes egyenlőséget biztosítja számukra, függetlenül az egyes személyek tulajdonságaitól, fizikai vagy szellemi képességeitől.

Ezeket a rendelkezéseket több mint ötven évvel ezelőtt hosszú és igen kemény harcok árán vezették be. A szakszervezeti tisztségviselők ma is nagyon büszkék elődeik akkori győzelmére, és még ma is érzelmileg mélységesen elkötelezve védelmezik őket. A dolgozók, akik persze kevésbé vannak érintve, mint vezetőik, szinte egyhangúan egyetértenek „a munkában eltöltött évek száma” jogának uralmában kifejeződő filozófiával.

Minden esetben, amint üresedés van, a legrégebben ott dolgozó önként jelentkező kapja az állást, ha pedig nincs önként jelentkező, akkor a legfiatalabb dolgozót helyezik át.

A megkérdezetteknek egy sor személytelen jellegű véleményt mutatunk a munkában eltöltött évek száma jogával kapcsolatban, amelyeket a kutatási kérdőívre kapott válaszokból összegyűjtött nyilatkozatok alapján mi állítottunk össze.⁷¹

A kérdőív három kérdésére kapott válaszok rendkívül koherenseknek tűntek, és ezek alapján felállíthattuk a Guttman-féle skálát. A természetben dolgozó munkásoknak csupán 20%-a nem fogadta el a munkában eltöltött évek száma által kínált lehetőségek közötti választás érvényességét, míg a kontinuum másik végén 20%-uk utasítja el azt a véleményt, hogy ez a rendszer hátrányos lehet a fiatal munkásokra. A szenioritás

⁷¹ A vélemények a következők:

- a munkában eltöltött évek számának szabálya hátrányos a fiatalokra;
- a munkában eltöltött évek számának szabálya megakadályozza az intelligensebb emberek előmenetelét;
- a munkában eltöltött évek számának szabálya mindenki számára egyenlő esélyeket nyújt;
- teljesen rendjén való, hogy először az idősebbek jussanak előre.

elvét ellenzők aránya 4%-ra csökken a szakszervezeti bizalmiknál, 33%-ra emelkedik a karbantartó munkásoknál és 70%-ra a műhelyvezetőknél. Végül kitűnik, hogy ez a megoszlás mindhárom üzemben azonos, ami arra utal, hogy itt általános kollektív jelenségről van szó, nem pedig az egyes üzemek sajátos légkörével összefüggő körülményekre adott reakcióról.

Ugyanúgy, mint a munkanormákkal szembeni beállítottságok, a munkában eltöltött idő elvével szembeni beállítottságok is mindenekelőtt a munkában eltöltött évek számától függnék. Ezzel az elvvel az 5 évnél rövidebb ideje az üzemben dolgozó termelőmunkások 30%-a szemben áll; ez az arány 15%-ra csökken azoknál, akik 5—15 éve dolgoznak, és 12%-a, akik több, mint 15 éve dolgoznak. A karbantartó munkásoknál még meglepőbb eredményt kapunk: az 5 évnél rövidebb ideje dolgozók 50%-a áll szemben ezzel az elvvel, míg az 5 évnél hosszabb ideje dolgozóknak csupán 10%-a.

Természetesen érthető, hogy azok a munkások, akik nemrég léptek be az üzembe, a munkában eltöltött évek száma jogát egyáltalán nem tartják sokra, éppen azért — mivel rövidebb ideje dolgoznak az üzemben —, mert kénytelenek a legrosszabb munkahelyeket elfogadni. El kell telnie valamennyi időnek ahhoz, hogy a személyzet ilyen tagja is úgy vélje, hogy ez a szabály számára is hasznos. Mégis elgondolkasztató, miért jelentkezik ilyen hirtelen a munkában eltöltött évek száma hatása, és miért nem fokozatos az asszimiláció, mint ahogyan az várható volna? Az a benyomásunk, hogy a munkában eltöltött évek száma elvével való egyetértés sokkal inkább attól függ, hogy milyen nyomást gyakorol az üzemen belüli munkásréteg, mintsem a mindenki számára biztosított valóságos előnyöktől. Ezekben csak a teljesen marginális munkások és a fiatalok egy része nem részesül, akiknél a frusztráció valóságos motívumaihoz még akulturációjuk is hozzájárul.⁷²

Ezt az értelmezést, amely a környezetből jövő nyomást helyezi előtérbe, alátámasztják olyan lényeges viszonyok is, amelyeket a statisztikai táblázatok más beállítottságokkal hoznak összefüggésbe. A munkában

⁷² Ne feledjük, hogy még a legfiatalabbak esetében is az ezzel az elvvel egyet nem értők kisebbségben vannak, másfelől hogy nyilatkozataik soha nem vonatkoznak egyéni érdekeikre.

eltöltött évek száma elvéről kedvezően nyilatkozó munkások illeszkednek be legjobban az üzem társadalmi közösségébe, ők érdeklődnek leginkább az üzemi kollektíva élete iránt, és ők vannak legjobban megelégedve munkájukkal és helyzetükkel. Ezzel szemben az elvvel szembenálló kisebbség azokból a legmarginálisabb emberekből áll, akik kritizálják mind a műhelyvezetőket, mind a felsővezetést és a szakszervezeteket. Ezek az emberek sokkal kevésbé érdeklődnek az üzemi kollektíva iránt is, és ritkábban nyilvánítanak véleményt a közös problémákkal kapcsolatban; végül és mindenekelőtt kollégáikkal ellentétben, elégedetlenek munkájukkal és helyzetükkel is.

E viszonyok arra utalnak, hogy a munkában eltöltött évek száma jóval szemben tanúsított beállítottság a legfontosabb magyarázó tényező arra vonatkozólag, hogy hogyan illeszkednek be a munkások társadalmi környezetükbe. Jól kimutatható ugyanis, hogy a munkában eltöltött évek számának joga az az elv, aminek alapján a dolgok természetes rendjéről alkotott elképzeléseiket kialakították.

Az üzem és a műhely azonban nem ideális hely, hanem nagyon is gyakorlati, sőt földhözragadt világ, amelyben konkrét érdekek uralkodnak. Itt mindjárt felvetődik egy ilyen ideál megvalósítási problémája. Különös, hogy látszólag egyszerű előírások mennyi vitát és ellenvetést, vádat és ellenvádat váltanak ki. A nehézségeket a reklamációk szokásos ügymenetének előírásait követve oldják meg, hasonlóan a nagy amerikai cégek kollektívszerződés-modelljeihez [1]. A rendszabály értelmezésére feljogosított első személy természetesen a műhelyvezető. Ha ez az értelmezés egy vagy több munkást sért, akkor a szakszervezeti bizalmihoz fordulhatnak. Ha ő sem tudja a műhelyvezetővel elintézni az ügyet, akkor a műhelyvezető az igazgatóhoz fellebbez. Amennyiben a munkások az igazgató (leggyakrabban azonban az igazgatóhelyettes) döntését sem fogadják el, akkor az ügyet paritásos alapon a szakszervezetek képviselői, az igazgató és helyettese együtt vitatják meg. Ha ezen a szinten sem jön létre semmilyen megegyezés, akkor az ügy felkerül a vezérigazgatóságra, és végül a legmagasabb szinten a vezérigazgatóság és a munkásszakszervezetek szövetségei vitatják meg. A munkában eltöltött évek számának joga kérdésében a szóban forgó problémák rendszerint a következő eljárási módokra vonatkoznak: az állások kihirdetésének határ-

idejére, azoknak a személyeknek a névsorára, akiknek joguk van a megüresedett állásokat megpályáznuk, az üzemegység megjelölésére, amelyen belül ez a jog érvényesíthető, a hiányzók és a betegek jogaira, a helyszínen történő azonnali áthelyezésekre, hogy a legégetőbb problémát megoldják, amit rögtön el is fogadnak, hogy azután később visszavonják.

Nem az a baj, hogy az előírások nem eléggé pontosak, illetőleg nem eléggé világosak, hanem az, hogy e túlságosan merev modell nehezen alkalmazható a bonyolult valóságra. Egy eset nemcsak egy munkást vagy a munkások egy csoportját érinti, hanem legalább a munkások két részét. Ilyen vagy olyan formában többé-kevésbé hallgatólagos megegyezést rejt magában, miszerint — az egyszerűség és a hatékonyság érdekében — nem kell az előírást szó szerint venni, mondván, hogy ezzel mindenki jól jár.⁷³ Az ilyen eljárás módok elkerülhetetlenek a rendszerben, máskülönben a termeléshez szükséges berendezés működtetése során a séma túl merev alkalmazásából rendkívül nagy bonyodalmak származnának. Ugyanakkor ezek az eljárás módok veszélyesek is, amennyiben közös megegyezéseket követelnek. Ha ez a szükségszerűen törekeny közös megegyezés felbomlik, mindenki igyekszik majd az eljárás olyan erőforrásait felkutatni, amivel az ellenfél elbuktatható. Ha csak egy szakszervezet lenne, akkor önkényeskedésre kerülhetne sor a munkáskollektíván belül. Mivel azonban általában két erős szakszervezet van, a munkások két hozzáértő „üggyvédcsapata” vállalja magára a felek érdekeinek védelmét, ami viszont a viták kiéleződéséhez vezet.

Hogyan reagálnak a munkások erre a helyzetre? Az összes termelőmunkást véve alapul, a vélemények megoszlása a következő:

- a munkások 40%-a elégedett,
- 30%-uk mérsékelten kritikus,
- 25%-uk nyilvánvalóan elégedetlen (N=129).

Amennyiben különválasztjuk a termelőműhelyekben dolgozó munkások nőket és munkásokat, akiknél ez a probléma valószínűleg gyakrabban

⁷³ A két fél áldozatai többnyire nem egyenlők, és ha egy kérdésben megegyeznek, az szükségszerűen utólagos ellenszolgáltatást von maga után. Amennyiben a körülmények megváltozása következtében az adós — amint erre alkalma nyílik — elutasítja, hogy a másik fél javára megegyezésre jussanak, úgy ez az újabb ügy szükségszerűen vizályt fog közöttük kiváltani.

fordul elő, akkor ennél sokkal kedvezőtlenebb megoszlást találunk. Az elégedetlenek elérik a 35%-ot, az elégedettek aránya pedig már csak 30% (N=70).

Ezenkívül, amíg a munkában eltöltött évek számának elvéről a vélemények három üzemben teljesen hasonló módon oszlottak meg, addig alkalmazását illetően már sokkal nagyobb mértékben tér el az egyik üzem a másiktól.

Mire panaszkodnak az elégedetlenek? Nyilatkozataik ritkán pontosak. Mindazonáltal megerősítik azt a benyomást, hogy leggyakrabban inkább az ideiglenes áthelyezésekkel, semmint állásüresedés, vagy új állás létesítése esetén az állandó állással kapcsolatban merülnek fel panaszok. A nyilatkozatok utalnak arra is, hogy itt a személyes kapcsolatok problémái valóságos érdekkonfliktusokként nyilvánulnak meg.

A többé-kevésbé elégedetlen emberek között, a nagy termelőműhelyekben dolgozó összes munkásnő 65%-án belül, körülbelül három egyenlő csoportot találunk.

Az első csoport közvetlenül a vezetést vádolja. Egymunkásnő például ezt mondja:

„Ez az ember (az igazgató) meg akarja szüntetni a szabályzatot, mindent a maga feje után akar csinálni.”

Egy másik szerint:

„A vezetőség meg akar szabadulni a szabályzattól, de a szakszervezet nem hagyja.”

A második csoportban a szakszervezetet vádolják:

„A szakszervezetek egyik nap ezt mondják, a másik nap meg pont az ellenkezőjét. Az előírásokkal azt tesznek, amit akarnak.”

„A szakszervezetek hibája; az egyik csinál valamit, a másik meg elrontja.”

Végül a harmadik csoport olyan munkásokból áll, akik nem keresnek bűnbakot, hanem az általános fejtelenségre panaszkodnak.

Ha most az elégedett embereket vizsgáljuk, akkor itt is elég különös és az elsőhöz hasonló megoszlást találunk. A megkérdezettek fele úgy nyilatkozik, hogy az igazgató becsületesen és lojálisan alkalmazza a szabályzatot, míg a másik fele szerint, csak azért alkalmazza, mert a szakszervezet a vezetést a szabályzat betartására kényszeríti.

A véleményeknek ez a megoszlása és a szakszervezetek szerepéről alkotott viszonylag bizonytalan ítéletek meglepőek egy olyan szakszervezetre orientált környezetben, ahol a munkások 75%-a fizet szakszervezeti hozzájárulást, és 85%-uk igen kedvezően nyilatkozik a szakszervezetek tevékenységéről.

A statisztikai elemzés ezúttal is lehetővé teszi, hogy tisztábban lássunk. Teljesen váratlan kapcsolat fedezhető fel a munkában eltöltött évek számának elvéhez való ragaszkodás és annak alkalmazásával kapcsolatos vélemények között. Ellentétben azzal, amit az ember gondolhatna, e kapcsolat nem egyirányú, hanem bimodális. A legelégedettebb emberek nem azokkal azonosak, akik a legkedvezőbben nyilatkoznak erről az elvről, hanem azokkal, akik csak mérsékleten ragaszkodnak az elvhez. Azok, akik a leghevesebben ragaszkodnak az elvhez, legalább annyira elégedetlenek, mint azok, akik ellenzik az elvet.

2. táblázat

*A szenioritás elvével szembeni beállítottság
és az alkalmazásával kapcsolatos vélemények*

	Akik úgy vélik, hogy az elvet helyesen alkalmazzák	Mérsékleten bírálok, illetőleg nagyon elégedetlenek	N
	% -ban		
Az elvvel szemben áll	28	72	27
Mérsékleten kötődik az elvhez	50	50	72
Nagyon kedvezően nyilatkozik róla	33	67	30
			<u>129</u>

A szenioritás elvével szemben álló emberek, és az arról kedvezően nyilatkozók e váratlan találkozása a következő két értelmezést teszi lehetővé. Először is feltehető, hogy a szabályzat alkalmazása valószínű-

leg — váltakozóan — a munkások többségét sérti, és hogy a mérsékelt munkások lesznek azok — akik sem nem marginálisak, akik nem akarnak beilleszkedni, sem nem a szabályzat fanatikusai, akik nem képesek a valóságos helyzetet elfogadni —, akik a legyőzendő problémákra a legkedvezőbben reagálnak. Meg is fordíthatjuk az összefüggéseket, és azt is állíthatjuk, hogy azok az emberek, akik nem képesek a nehézségeket elviselni, két ellentétes módon reagálnak, aszerint, hogy mennyire illeszkedtek be az üzem munkáskollektívájába. Amennyiben jól be tudnak illeszkedni, akkor a vezetést teszik majd felelőssé, hogy nem tartják tiszteletben a törvény szavát, és nem veszik észre az ebből fakadó hátrányokat; amennyiben marginálisak, akkor az egész rendszert vádolják majd, és az általános zűrzavart mint a bajok okozóját marasztalják el.

E két értelmezési típus nem feltétlenül mond ellent egymásnak. Az elégedetlen munkások származásának elemzése azt mutatja, hogy akik leginkább megengedhetik maguknak, hogy panaszkodjanak, azok gyökereznek a legmélyebben a munkáskollektívában, és hogy akiknek a munkáscsoporton belül a legnagyobb a presztízszük, a legtöbb a kapcsolatuk és a legjobb a helyzetük, azok a leghajthatatlanabbak, ha jogukat kétségbe vonják. A munkában eltöltött évek számának elvét kezdetben kedvezően megítélő munkások elégedetlenségének eredeti oka valószínűleg személyes sérelmük. A marginális munkások esetében azonban, akik a szembenállást, illetőleg a passzivitást választották, feltételezhető, hogy — egyre halmozódó — panaszaik eredeti oka inkább ez az általános beállítottság, semmint ennek fordítottja.

Bármilyen okuk legyen is a megkérdezetteknek a panaszra a szabályzat alkalmazását illetően, mindenesetre meglepő, hogy legfőképpen az arról kialakult véleményük okozza eltérő beállítottságukat.

1. Először is ez a vélemény a munkanormákkal szemben tanúsított beállítottsághoz kapcsolódik. Minél elégedetlenebb valaki a szabályzat alkalmazásával, annál valószínűbb, hogy a munkanormákkal is szemben áll.⁷⁴

⁷⁴ Ha ezeknek a beállítottságoknak a mérésére egy négyponos skálát alkalmazunk, és ezt a szabályzat alkalmazásával kapcsolatos véleményekkel vetjük össze, akkor a következő táblázatot kapjuk:

2. A szabályzat alkalmazásával kapcsolatos elégedetlenség közvetlenül kapcsolódik a kollégákkal szemben tanúsított érzelmekhez is. „Barátkozóbb” emberek között csak 44% az elégedetlenek aránya, míg a kevésbé „barátkozóknál” 75%.

3. Ez a vélemény igen erősen befolyásolja az üzembről alkotott véleményt is. Azok közül, akik azt mondják, ez „jó vállalat”, 49% elégedett, míg csupán 25%-uk véli úgy, hogy nem jó üzem.

4. Végül, minél inkább panaszkodik valaki a gépleállásokra és a rossz karbantartásra, annál valószínűbb, hogy a szabályzat alkalmazásával is elégedetlen.⁷⁵

A gépesítés és a technika világa

A munkások kétharmada a termelőműhelyekben dolgozik, lényegében harminc éve változatlan technikai színvonalú félautomata gépeken. Igaz, ezeket a gépeket többször is felújították; ma már kevésbé nehéz rajtuk a munka, cserébe viszont gyorsabb a fordulatszámuk. Ebben semmi meglepő nincs, és ha ezt a helyzetet az iparban meglevő helyzettel is össze akarjuk vetni, azt kell mondanunk, hogy a monopólium műhelyeiben a technikai haladás érezhetően lassúbb volt, mint másutt.

A munkások fennmaradó egyharmada vagy a nagy félautomata beren-

A szabályzat alkalmazásával

	<i>szemben mérsékelten kritikus vagy nyíltan elégedetlen</i>	<i>elégedett</i>
I. csoport: nagyon ellene van a normának	80%	20%
II. csoport: többé-kevésbé ellene van	70%	30%
III. csoport: közömbös	55%	45%
IV. csoport: egyetért a normával	40%	60%

⁷⁵ Mint később látni fogjuk, a karbantartás kérdése az elégedetlenség és a véleménykülönbségek másik fontos forrása.

dezéseken, vagy a karbantartó, csomagoló és szállító részlegeken, vagy pedig a nem gépesített előkészítésben dolgozik. Ezekben a részlegekben még sok a tennivaló. Néhány fejlesztés már történt, de az előrehaladás — valószínűleg szándékosan — igen lassú.

A termelőműhelyekben a teljes automatizáció ma már lehetségesnek tűnik, de — legalábbis a vizsgálat idején — még semmiféle komoly terv nem volt folyamatban, sőt még csak híresztelések sem keringtek ezzel kapcsolatban. A változtatás kérdése mégsem volt teljesen idegen a munkásoktól, mivel az általunk vizsgált három üzemből az egyikben nem sokkal a vizsgálat beindítása előtt döntöttek úgy, hogy megőrzik a kézi gyártású eljárásokat, amelyek — úgy tűnik — megfelelőbbek az üzemben felhasznált teljesen speciális és drága anyagokhoz. Így tehát amikor az interjúkat készítettük, még mindenki jól emlékezett a gépesítésre való áttérésre. És bár a vizsgálat során e kérdésekre nagyon is érzékenyen reagáltak az emberek, mégsem tapasztaltunk eltérést a kétféle személyzet beállítottsága között abban az üzemben, ahol már történtek változások, és abban, ahol még a több évtizedes gépeket alkalmazták. Egyébként nem volt különbség a gépeken dolgozó munkások és munkásnők, valamint a nem gépesített részlegekben dolgozó munkások beállítottsága között sem.

Számunkra igen meglepő volt, hogy a személyzet a gépesítés problémájának ilyen nagy fontosságot tulajdonít. Ez különösen a próbavizsgálatok során tűnt fel. Az akkor megkérdezett munkások keserűen panaszkodtak, hogy „robotok”, „emberi gépek”, „géppálatok” szintjére alacsonyodnak le, és mindez *csupán az állam hasznára történik*. Állandóan az idegfeszültségről beszéltek, mert az sokkal jobban megviselte őket, mint a fizikai fáradtság. Ahogyan az egyik munkásnő mondta: „*Idegfeszültségben élünk, és rámegy az egészségünk; kár volt a nyugdíjért úgy harcolni, arra már úgysem lesz senkinek sem ideje, hogy élvezze is.*”

Az első nyilatkozatok után az interjúalanyoknak bemutattunk egy a „gépesítéssel” kapcsolatos kijelentéssort,⁷⁶ és megkérdeztük tőlük, hogy melyik véleménnyel értenek egyet, és melyikkel nem?

⁷⁶ Végül azért fogadtuk el ezt a kifejezést, mert a munkások is ezt alkalmazzák a leggyakrabban.

1. *A gépesítés a modern élet szükségszerű velejárója.*
2. *A gépesítés lehetővé teszi a munkaszervezés javítását.*
3. *A gépesítés a munkás munkáját könnyíti meg.*
4. *A gépesítés munkanélküliséget von maga után.*
5. *A gépesítés a munkás javára növeli a termelést.*

A két utolsó kérdésre olyan sztereotip válaszokat kaptunk, hogy lehetetlen volt azokat az általunk szerkesztett Guttman-féle skálán értékelni. Megjegyzendő azonban, hogy a termelőmunkások 95%-a úgy véli, hogy a gépesítés munkanélküliséggel jár együtt, és elutasítja azt a megállapítást, hogy ebből a munkásnak valamilyen haszna lenne.

Az első három kérdésre adott válaszok árnyaltabbak, ugyanakkor koherensebbek is voltak. A válaszok stabil skálán helyezkednek el, amelynek egyik végpontján egy 26%-ot kitevő csoport áll, amely mind az öt kérdésre negatívan válaszolt, és e mellett — és ez őket a többiektől ugyanúgy megkülönbözteti — azt mondják, hogy a gépesítés nem a modern élet szükségszerű velejárója. A skála másik végpontján találjuk a munkások azon csoportját, amely viszonylag kedvezően nyilatkozott a gépesítésről (a minta 16%-a), sőt odáig mentek, hogy szerintük a gépesítés a munkás számára is megkönnyítheti a munkát. E két véglet között található két olyan csoport, amely a gépesítést a modern élet szükséges velejárójaként fogadja el, de vagy nem hiszi, hogy valóban haladást tud elérni (36%) vagy csak abban hisz, hogy pusztán technikai előnye van: a munkaszervezetet javítja (22%).

Ahhoz, hogy összehasonlításokat tehessünk, kettéválasztottuk a második és a harmadik csoportot. Ennek alapján a minta 62%-a semmilyen előnyt nem tulajdonít a gépesítésnek, míg 38%-a legalább technikai előnyeit elismeri. Megjegyzendő ebből a szempontból, hogy a monopólium munkásai sokkal könnyebben készek elfogadni, hogy saját munkájuk miatt érdekükben áll a gépesítés, minthogy kétségbevonják a munkanélküliségről és az elnyomorodásról szóló katasztrofikus jóslatokat.

Ezek az eredmények eléggé meglepőek. Egyáltalán nem felelnek meg azoknak az eredményeknek, amelyeket más francia kutatók kaptak a munkások technikai haladással szembeni beállítottságainak vizsgálatai során. Az 1956-ban egy korszerűsítés alatt álló lorraine-i acélgyárban

végzett felmérés kimutatta, hogy a munkások kétharmada úgy véli, az új berendezések gyártása jó dolog és szükséges, míg csupán 7%-uk sajnálta, hogy ilyen döntést hoztak, és 10%-uk nem nyilvánított véleményt; sőt mi több, a megkérdezett munkások közül többen panaszkodtak a technikai haladás lassúságára (24%), mint gyorsaságára (17%) [2]. A monopólium munkásai tehát sokkal pesszimistábbak, mint acélipari kollégáik, akik pedig szintén sokkal negatívabban nyilatkoztak, mint a belga munkások.

Hogyan értelmezzük ezeket az eredményeket?

Az adatok részletes elemzése azt mutatja, hogy sem a beosztás, sem a kor, sem az az üzem, ahol az ember dolgozik, nem oka a gépesítéssel szembeni beállítottságok eltérésének. A nem viszont már bizonyos szerepet játszik. A nők érezhetően ellenségesebbek a gépesítéssel szemben, mint a férfiak. Végül is — ugyanúgy mint a munkanormák, illetőleg a szabályzat kérdésében — a messze legtisztábban kirajzolódó választóvonal a munkában eltöltött évek száma; sőt ezúttal sokkal erőteljesebben érvényesül, mint a két előző esetben; viszont a mintának csak egy szűkebb részét érinti, mivel az üzemben ledolgozott két év után a dolgozók véleménye megváltozik.

Jól szemlélteti ezt a 3. táblázat.

3. táblázat

*A gépesítéssel szembeni beállítottságok
a munkában eltöltött évek száma szerint*

A munkában eltöltött évek száma	A gépe- sítés mellett áll	Szemben áll a gépe- sítéssel	N
	%-ban		
Kevesebb mint 2 év	66	33	12
Több mint 2 év	30	70	117
			129

A pálfordulás mértéke arra enged következtetni, hogy a gépesítéssel szemben tanúsított ellenséges beállítottság valójában tanult beállítottság.

A monopóliumba nemrégén felvett munkások a gépesítéssel szemben igen mérsékelt és inkább kedvező beállítottságot tanúsítanak. Azt gondolhatuk, hogy közülük azok, akik még soha nem dolgoztak üzemben, kezdetben megijednek, és az első hónapokban kedvezőtlenül reagálnak. De egyáltalán nem így alakult a helyzet. Ellenkezőleg, csak a későbbiekben, bizonyos tanulási idő eltelte után — amely megfelel a munkáscsoport értékei asszimilálásának, vagy ha úgy tetszik, a környezetben való kulturálódásnak — válik az ember a gépesítés ellenségévé. A döntő tényező végül is a csoport, nem pedig az egyén helyzete. Ezt bizonyítja az is, hogy nincs összefüggés az olyan változók között, mint amilyen a beosztás, illetőleg az üzem.

Ez a változás gyökeres, és még az is megjósolható, hogy racionalizálás fogja kísérni; valóban ez a helyzet. Erre a munkások legsúlyosabb problémáit firtató másik kérdésre adott válaszok adnak példát. A megkérdezettek 42%-a helyezi első helyre a gépek sebességét. A 2—4 éve ott dolgozó munkásoknál viszont — és csak náluk — ez az arány 70%-ra emelkedik. Éppen abban a kritikus időszakban, amikor a beállítottságok megváltoznak — ami azután minden munkást arra készítet, hogy kollégái többségének véleményét fogadja el — válnak az interjúalanyok hirtelen rendkívül érzékennyé a gépek ritmusára, mintha ebben az érzékenységekben találnák meg új hitük illusztrációját és szükséges védelmét. Értelmezésünket alátámasztandó hangsúlyoznunk kell, hogy a gépek sebessége mint a legfontosabb probléma, csak ezek között a körülmények között kapcsolódik a gépesítéssel szembeni ellenálláshoz. Ez a vélemény nem túl szilárd, a légkörtől függően üzemenként változik, és különösen akkor fordul elő gyakran, amikor a termelési normák és a szabályzat alkalmazása több bírálatra adnak okot.

A gépesítéssel szembeni ellenállás ugyanúgy, mint a szabályzathoz való ragaszkodás, az üzemi kollektívába legjobban beilleszkedett munkásokra vonatkozik. Minél inkább ragaszkodik valaki a munkában eltöltött évek számának elvéhez, annál valószínűbb, hogy ellenzi a gépesítést.

A gépesítés ellenzése egyszersmind olyan csoportbeállítottság, amely világosan megkülönbözteti a termelőmunkások, a műhelyvezetők és a karbantartó munkások kategóriáját. Ugyanezeket a kérdéseket tettük

fel a két másik kategória tagjainak is.⁷⁷ Az ő válaszaik is hasonló skálán, hasonló módon rendeződtek el, viszont a gépesítés javára *sokkal kedvezőbb megoszlásban*.

Végül, ha összehasonlítjuk a fő kérdésekre adott válaszokat mind a három kategóriában, akkor a 4. táblázaton bemutatott megoszlást kapjuk.

4. táblázat

A gépesítéssel szembeni beállítottságok a munkakör jellege szerint

A munkakör jellege	Szemben áll a gépesítéssel	Mérsékeltlenkedező a véleménye*	Inkább kedvező a véleménye
	% -ban		
Műhelyvezetők	17	40	43
Karbantartó munkások	20	57	23
Termelőmunkások	62	22	16

* Lehetővé teszi a jobb munkaszervezést; nem könnyíti meg a munkás munkáját.

A kapott eredmények között jelentős különbségek vannak. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a gépesítés ellenzése túllépi a termelőmunkások körét. A műhelyekben dolgozó másik két kategória tagjait is közvetlenül érinti, amennyiben jelentős százalékuk elfogadja a termelőmunkások álláspontját, és megerősíti azt a véleményt, hogy a gépesítés nem tette könnyebbé a munkás számára munkáját (így vélekedik a karbantartó munkások 77%-a és a műhelyvezetők 57%-a a termelőmunkások 84%-ával szemben).

Menjünk most tovább, és vizsgáljuk meg, hogyan lehetséges, hogy a gépesítés ilyen ellenállást vált ki és tart fenn. Tanulmányunknak ebben a

⁷⁷ Mindazonáltal megfigyelhető, hogy amíg az első kérdés ma már nem hoz létre lényeges eltéréseket, mivel ma már senki nem állítja, hogy a gépesítést el kellene utasítani, addig a sor másik végén kialakult egy olyan kisebbség, amely már nem fél a munkanélküliségtől, és elfogadja azt a perspektívát, miszerint a gépesítés a munkásosztály hasznára válhat.

szakaszában még nincs módunkban e kérdésre válaszolni, később kifejtendő értelmezésünket előlegezve azonban a következő feltevéssel élünk. A gépesítést mindenekelőtt úgy fogják fel mint változást, sőt mint az egyetlen lehetséges változást egy máskülönben rendkívül stabil világban, ahol minden előre meg van tervezve. Éppen ezért azok, akik a jelenlegi szervezeti rendszerből hasznot húznak, úgy érzik, a gépesítés veszélyes rájuk nézve.

Ez a szilárd csoportellenállás, amelynek néhány aspektusát megpróbáltuk felmérni, nem ismeretlen a vezetés előtt sem, amely akkor is számol ezzel, amikor a változtatás kérdésével foglalkozik. Végül tehát azt mondhatjuk, hogy a munkások csoportellenállása nem csupán egy veszélyesnek ítélt helyzetre való reagálás, hanem a nyomás gyakorlásának eszköze is, lényeges cselekvést vagy cselekvéseket jelent — változtatás esetén — a terhek és a haszon elosztásáért folyó explicit vagy implicit tárgyalásban.

A MUNKÁSOK SZUBKULTÚRÁJÁNAK JELLEMZŐI

A munkásbeállítottságok összehasonlítása a három — a technikai és szervezeti adottságoknak megfelelő — legfontosabb területen (a munkanormák és munkával való megterhelés, a munkában eltöltött évek száma, a gépesítés és a technika világa területén) lehetővé teszi, hogy néhány érdekes vonást kiemeljünk. E három területen a megkérdezettek szilárd többsége kifelé olyan benyomást kelt, mint akik merev ideológiát képviselnek. E többséget a környezetükbe legjobban beilleszkedett és legnagyobb felelősségérzettel rendelkező munkások és munkásnők irányítják. A megmaradó kisebbséget olyan munkások és munkásnők alkotják, akik még nem tudtak alkalmazkodni a környezethez, mivel nemrég léptek be a vállalathoz, vagy pedig azok, akik a munkában ledolgozott évek ellenére sem tudtak beilleszkedni, és marginálisak maradtak. A többségi véleményt az újonnan jöttek a viszonylag rövid „tanulóévek” során teszik magukévá. Úgy tűnik gyors alkalmazkodásuk nem tudható be sem munkásszármazásuknak, sem politikai és szakszervezeti tagságuknak, sem pedig az üzemen belül szerzett személyes tapasztalataiknak, hanem

elsősorban a csoport életében való részvételüktől függ, ami pedig részben a monopólium sajátos környezetében való mélyebb meggyökerezésből fakadó presztízstől függ.

Ebből a szemszögből nézve és persze szűkebb jelentésében kívánjuk használni a munkások „szubkultúrájának” a fogalmát. A műhelyek légkörét egy sor beállítottság, hit és érték jellemzi, amelyeket nem elemezhetünk sem úgy, mint hasonló helyzetekre adott egyéni válaszokat, sem pedig mint az általános osztályjellemzők közvetlen hatásának eredményét. A szubkultúra sajátosságai arra utalnak, hogy itt egyszerre van szó a csoport életétől elválaszthatatlan kollektív fejlődésről, valamint egy autonóm fejlődésről, amely mindenekelőtt attól függ, milyen sajátos helyet foglal el a munkáscsoport a monopólium normáin belül. A megkérdezettek annyiban fogadják el a közös értéket és beállítottságot, amennyiben csoportjuk életében és tevékenységében részt vesznek, a munkások csoportja pedig annyiban dolgozta ki és terjesztette ezeket az értékeket és beállítottságokat, amennyiben azok a tárgyalás egyik legfontosabb eszközét képezik, és ebből következően a csoport tevékenységéhez nélkülözhetetlennek tűnnek.

A monopólium munkásai „szubkultúrájának” tartalma — és ezt fontos hangsúlyoznunk — közvetlenül szemben áll a szervezet általános, valamint a vezetés sajátos céljaival. Ez a „szubkultúra” a következőket tartalmazza: a múlt eszményesítését, a jelen nagyon pesszimista megítélését, a jövő általános elértéktelenedését és alapvető bizalmatlanságot a vezetés iránt. A csoportnak autonómiára és függetlenségre való törekvése mindenekelőtt arra a szervezetre irányul, amelyhez tartozik. Ez a^z ellenzéki szellem olyan erős, hogy áttöri még a csoport határait is, és a szomszédos kategóriákat is befolyásolja. Ugyanakkor — és ez benne a paradoxon — ezeknek az azonos értékeknek az ismerete egyáltalán nem teszi számunkra lehetővé, hogy előre lássuk, hogyan viselkednek valójában az emberek a műhelyben, és hogyan alkalmazzák az általuk vallott elveket. A három vizsgált területből kettőn — a munkában eltöltött évek száma és a gépesítés kérdésében — mély ellentmondás áll fenn a szigorú és formális elvek, valamint azok között a rendkívül esetleges gyakorlati magatartások között, amelyek a legellentmondásosabb állásfoglalások-

hoz vezetnek. Végső soron úgy tűnik, hogy ezek körül az általános és teljes mértékben bürokratikus adottságok körül a merev beállítottságok olyan rendszere alakult ki, amelyet azon csoportok nyomása kényszerít a benne levő egyénekre, amelyeknek e rendszer az érdekeit szolgálja, ugyanakkor, egy második szinten, ugyanezek a bürokratikus adottságok és a velük járó értékek merev rendszere ahhoz is hozzájárul, hogy ezek az egyének a mindennapi élet konkrétabb kérdéseiben nagyobb egyéni szabadságot őrizhessenek meg.

A FORMÁLIS (HIVATALOS) HATALMI RENDSZER

A monopólium üzemeiben a formális (hivatalos) hatalom az igazgató és az igazgatóhelyettes kezében összpontosul. A műhelyvezetők az előírásokat csak a legszűkebb értelemben véve alkalmazzák, és amennyiben a karbantartó munkások — mirt majd később látni fogjuk — jelentős hatalomra tesznek szert a műhelyekben, akkor az voltaképpen rejtett és jogtalan hatalom. A szabályos formális döntéseket gyakorlatilag csak az üzemi hierarchia csúcsán hozhatják meg, és a szabályzat betűjéhez való ragaszkodáshoz viszonyított bizonyos mérlegelési szabadságból fakadó hatalommal kizárólag a vezetés e két tagja élhet.

Ugyanakkor azonban a hatalom centralizálása, elég paradox módon, a hatalom tartalmának jelentős beszűkülésével kapcsolódik össze. Minden szál az igazgató kezében fut össze, csak az igazgató hatalma törvényes, de ez a hatalom egyszerre abszolút és béna. Az igazgató az egyetlen olyan személy az üzemben, aki megőrizte törvényes jogát arra, hogy döntéseket hozzon. Ez a jog azonban nem biztosítja számára, hogy befolyást gyakorolhasson a személyzet tagjaira, mert azok amúgy sem várhatnak túl sokat tőle. Az igazgató ugyanis csak olyan személytelen döntéseket hozhat, amelyeknek minden helyzetet és minden egyén kiváltságát tekintetbe kell venniük, úgyhogy az érdekeltek már többé-kevésbé biztosan előre ismerik e döntések tartalmát, így nem nagyon törődnek annak szándékaival, aki a döntéseket hozza. Az igazgató tehát valójában nem manipulálhatja beosztottjait, és nem befolyásolhatja viselkedésüket sem,

hogy hatalmával élve jutalmakat oszt vagy tagad meg, mivel ettől a túlságosan személyes hatalomtól meg van fosztva. Az igazgató egy olyan „rendszer” foglya, amely helyette is dönt: a személyzet felvétele nem az ő dolga; az alkalmazottaknak ő nem mondhat fel; nem léptetheti elő őket, sőt érdemben nem is járulhat hozzá előléptetésükhöz; természetesen megbüntetheti őket, de ezek a büntetések sem mehetnek túl messzire; viszont nem jutalmazhat; végül — mint már említettük — nem dönthet egyedül arról, hogy melyik állásba kit helyezzenek.

Mindazonáltal az igazgató is bíraskodhat, de csak másodlagos területeken; engedélyezhet vagy elutasíthat szünnapot, engedélyezheti vagy elutasíthatja, hogy beszámítsák az üzemanyag rossz minősége miatt az időkiesést, erőfeszítéseket tehet (illetőleg nem), hogy bizonyos típusú, a munkások által a legjobbnak tartott különleges berendezéseket kapjanak. Tehát a munkás számára továbbra is van bizonyos értelme annak, hogy a vezetés kegyeit keresse; ez lehetővé teszi számára, hogy céljait elérje, feltéve, hogy céljai szűkre szabottak, és azokat a szakszervezetek nem ellenzik. Az igazgatók mindazonáltal még a most említett esetekben is általában tehetetlenek, éppen a miatt a központosított modell miatt, amelynek lényegében hatalmukat köszönhetik. Túlságosan távol vannak ugyanis a személyzettől ahhoz, hogy képesek legyenek közvetlenül befolyásolni a munkásokat a mindennapi alkudozások viszonyai között. Vezetői magatartásuk nem következik sem a rájuk bízott üzemegység nagyságából, sem a helyzetükből fakadó presztízsből. Nem ismerik elég bensőségesen munkásaikat, szerepük pedig túl formális ahhoz, hogy egyenként tudnának velük tárgyalni. Ezenkívül az igazgatók minden tevékenységét a szakszervezetek ellenőrzik, így valószínű, hogy a szakszervezeti bizalmik minden olyan próbálkozásukba beleavatkoznak majd, amely arra irányul, hogy közvetlenül befolyásolja a munkásokat. Végül a kollektíva erőviszonyai sem az ő javukra szólnak, amennyiben legkisebb döntésüket is kétségbe vonhatják, sőt abban sem lehetnek soha biztosak, hogy a vezérigazgatóság támogatni fogja őket. Bizonyos fokú alkuviszony természetesen nem teljesen kizárt, viszont valószínűleg rendkívül szűkre szabott és ugyanakkor labilis, mivel a szakszervezetek ezen mindenképpen csak kevesebbet nyerhetnek, mint a vezetőség.

Mint említettük, az igazgatókra nagy figyelem összpontosul: beosztottaiknak a személyiségvonásaikra és viselkedésükre adott reakciói a formális hatalmi viszony egy másik igen fontos aspektusára világít rá, a felettesek presztízisére és a presztízis révén gyakorolt közvetett befolyásukra.

Néhány kérdést tettünk fel, hogy megvizsgálhassuk a munkások és a műhelyvezetők beállítottságát a vezetéssel szemben. Ezenkívül elemeztük azokat a spontán megnyilatkozásokat is, amelyeket a próbakérdezés, majd a tulajdonképpeni vizsgálat során kaptunk. Ezekből az elemzések-ből kirajzolódó egyik legmeglepőbb eredmény, hogy a különböző csoportok milyen nagy fontosságot tulajdonítanak a kapcsolatoknak. A beosztottak a vezetőség és a közöttük húzódó mély szakadékra panaszkodnak; úgy érzik, hogy nem lehetséges közöttük kommunikáció; az igazgatók nem képesek megérteni azt, *ami a valóságban történik*. Természetesen ezek a nyilatkozatok nem meglepők, de nem is igazán pontosak. Hangvételük azonban mégis arra utal, hogy itt nem csupán konvencionális érzésekről van szó. Különösen jellemző ebből a szempontból, hogy az igazgató személyére vonatkozó spontán nyilatkozatok tartalomelemzésében az udvariasság és a formalizmus kérdései olykor az emberi viszonyokban válik a leggyakoribb témává. Úgy tűnik, a munkások rendkívül érzékenyen reagálnak az igazgató részéről megnyilvánuló gondoskodásra és odafigyelésre. Ilyen típusú kedvezőtlen megjegyzéseket tettek:

„Soha nem köszön nekünk... Ha hozzánk beszél, akkor sem veszi ki kezét a zsebéből... Nem lehet vele beszélni, soha nem figyel arra, amit az ember mond.”

Idézhetünk persze ellenkező eseteket is, amelyek az igazgatónak a munkásokkal, de különösen a munkásnőkkel szemben tanúsított udvariasságát és tiszteletét bizonyítják, bár a dicséret kevesebb, mint a vád. A munkásokban általánosságban az a kép alakulhatott ki, hogy az igazgató rideg és tartózkodó, és nem nagyon veszi tekintetbe a munkások törekvéseit és igényeit.

A tények tükrében a válaszok viszonylag gyenge interakciós gyakoriságot mutatnak a termelőmunkások és a vezetőség között, amennyiben csak 15%-uk váltott néhány szót az igazgatóval (mint emlékszünk, minden üzemben 400 személy dolgozik és az igazgatók is már legalább öt éve töltik be beosztásukat). A három üzemből kettőben az igazgatóhelyetteseket is beleszámítva sem tértek el nagyon az eredmények, ez az arány ugyanis nem emelkedett 25% fölé. A harmadik üzemben azonban, ahol az igazgatóhelyettes külön erőfeszítéseket tett, hogy kontaktust teremtsen munkásaival, az előbbtől teljesen eltérő helyzetet találunk. A munkások 67%-a nyilatkozott úgy, hogy beszélt az igazgatóhelyetessel.

Érdekes megjegyeznünk, hogy az a tény, hogy valaki beszélt az igazgatóval vagy az igazgatóhelyetessel, nem csökkenti a munkások által általánosan hangoztatott igényt, hogy több kapcsolatuk legyen a vezetéssel. Még abban az üzemben is, amelyben a munkások kétharmada beszélt az igazgatóhelyetessel, azonos arányban, a minta 60%-a igényel több kapcsolatot. A karbantartó munkások — akik közül pedig szinte mindenki többször is beszélt legalább az igazgatóhelyetessel, még inkább igénylik a kontaktust, mint a termelőmunkások — 75%-a panaszkodik arra, hogy nem könnyű az igazgatóhoz bejutni.

A több kontaktus követelése végül is a jó beilleszkedés és a kollektíva szervezett tevékenységeiben (például a szakszervezeti tevékenységben) való részvétel mutatójaként jelenik meg, és jellemző módon összefügg az üzemi légkörrel és a monopólium működéséről alkotott kedvező vagy kedvezőtlen véleményekkel is.

A tartalomelemzésből egy másik fontos vonás is kirajzolódik: a személyiségjegyek túlsúlya a hatékonyság kritériumaival szemben a munkásoknak az igazgatóról alkotott véleményében.⁷⁸

A megkérdezettek soha nem beszélnek az igazgatók révén megvalósult dolgokról, a technika vagy a szervezet terén elért sikereikről, illetőleg bukásaikról. Ezzel szemben rengeteg a mondanivalójuk jellemüket és személyüket illetően. Úgy tűnik, számukra nagyon fontos, vajon az igaz-

⁷⁸ Ez az ellentét teljesen megfelel Talcott Parsons alapkategóriái, az egyéni önmegvalósítás értékei (*achievement*), illetőleg a társadalmi determinizmus (*ascription*) értékei közötti ellentétnek.

gató *félénk és tartózkodó* vagy ellenkezőleg *tiszteletet keltő*, netán *ideges és nyers* vagy *nyájas*, hogy *katonára* emlékeztet-e vagy *tudósra*, és persze, mindenekelőtt, hogy *udvarias* legyen, ne pedig *durva* és *kellemetlen*. Az igazgatók szakértelmével kapcsolatos közvetlen kérdést is feltettünk, de erre a kérdésre semmiféle nyilatkozatot nem adtak, sőt a válaszok sem függték össze azokkal a válaszokkal, amelyeket később a következő kulcskérdésre adtak:

„Mindent összevetve, milyennek jellemezné az igazgatóját: jónak, nem túl jónak vagy közepesnek?”

Az igazgató szakértelméről és értékéről alkotott vélemények közötti összefüggés hiánya azért jellemző, mivel ezzel szemben a megkérdezettek két azonos kérdésre adott válaszai — amelyeket ezúttal az üzemmérnökökkel kapcsolatosan tettünk fel — tökéletes hasonlóságot mutattak. Az üzemmérnököket csak akkor ítélték jó mérnöknek, ha nagy szakértelemmel rendelkezett, míg az igazgatót akkor is jó igazgatónak tekintették, ha szakértelméről nem nyilatkoztak kedvezően.

A munkások számára mindenekelőtt az a jó igazgató, aki „kedves”, aki tiszteletben tartja a személyzet tagjainak kiváltságait és előjogait, és aki olyan benyomást kelt, mint aki irántuk mint egyének iránt is érdeklődik. Érdeklődésének legkonkrétabb bizonyítékát úgy adhatja, ha gyakran lejár az üzembe, és a munkások könnyen bejuthatnak hozzá. A tartalomelemzés során felmerült harmadik fontos téma az igazgató fizikai jelenlétére vonatkozik. A munkások panaszkodnak, hogy nem jár a műhelyekbe, nem érdekli a munka, és nem foglalkozik az üzemmel. Mint látjuk, visszatértünk a kapcsolat kérdéséhez, ezúttal azonban új megvilágításba helyezve, azzal a gyanúval élve, hogy az igazgatók el akarnak rejtőzni, nem akarnak a „nép” előtt mutatkozni.

Mind ez ideig csak a globális képet vizsgáltuk, amely nagy vonalakban megfelel a három üzemben található hasonló helyzetnek. A további elemzések révén olyan különbségek tűnnek elő e három üzemi példában, amely különbségek nem vonják ugyan kétségbe az előző értelmezést, de árnyaltabbá teszik azt, mindenekelőtt pedig egy új dimenzió, a hatékonyság dimenziójának megjelenését teszik lehetővé. E különbségek olykor mélyebbek a vezetőkkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszokban észlelhető különbségeknél is; igazolják, hogy a személyzetnek az igazga-

tóval és az igazgatóhelyettestel való kapcsolatait igen esetlegesek, hol hullámvölgyben, hol hullámhegyen vannak, ugyanúgy, mint azok az interperszonális kapcsolatok, amelyeket nem a valóság elve irányít és szankcionál, és amelyek sokkal inkább függnek rokon- és ellenszenvtől, mint a hatékonyság kritériumaitól.⁷⁹

5. táblázat

*A termelőmunkások véleménye az igazgatóról
és az igazgatóhelyettesről*

(%-ban)

Üzem	Az igazgató			Nincs véleménye
	nagyon megfelelő	megfelelő	egyáltalán nem megfelelő	
<i>A</i>	15,0	65,0	7,5	12,5
<i>B</i>	32,5	42,5	7,5	17,5
<i>C</i>	12,0	37,0	33,0	18,0

Üzem	Az igazgatóhelyettes			Nem válaszolt, és nincs véleménye
	nagyon megfelelő	megfelelő	egyáltalán nem megfelelő	
<i>A</i>	87,5	12,5	0	0
<i>B</i>	17,5	25,0	15,0	42,5*
<i>C</i>	14,0	37,0	24,0	25,0

* Az igazgatóhelyettes még csak néhány hónapja dolgozott ebben az üzemben, így a megkérdezettek közül többen úgy nyilatkoztak, hogy nem ismerik őt ahhoz eléggé, hogy véleményt formáljanak róla.

⁷⁹ Mivel az igazgatónak, illetőleg az igazgatóhelyettesnek valójában csekély a hatalma, tulajdonképpen indokolatlan, hogy a munkások az egyes üzemi vezetők között ilyen nagy különbségeket tételezzenek fel, ha nem vennénk figyelembe, hogy itt az érzelmi szempontok is számításba jönnek. Objektíve nézve a különbségek valóban nem nagyok.

Bár a nem válaszolók és azok aránya, akiknek véleménye nem volt elhanyagolható, és bár a semleges válaszok aránya — az igazgató elég jó — igen jelentős, általános benyomásunk mégis az, hogy a légkör nagyon is változó. A légkör változékonysága és a rokon- és ellenszenvек azért meglepőek, mivel — mint már említettük — egyrészt az igazgatóknak nincs nagy befolyásuk a munkások helyzetére, másrészt pedig az interjúk során kinyilvánított egyéb vélemények többsége a három üzemben egyenlően oszlik meg. Az individualizmus és az affektivitás megnyilvánulásának még nincsenek súlyos következményei, mivel nincs egyenes összefüggés a megkérdezetteknek a vezetőségről alkotott kedvező véleménye és az üzem életéhez vagy egyéni helyzetükhöz való könnyebb alkalmazkodásuk között. Csupán annyit jegyezhetünk meg, hogy a kedvező vélemények általában a konvencionálisabb beállítottságokkal függnek össze, és hogy a legjobban beilleszkedett munkások sokkal ritkábban adnak semleges válaszokat; véleményük vagy kedvező, vagy kedvezőtlen, olykor ez is, az is, de mindig van véleményük. Igaz a kedvezőtlen véleményekhez több keserűség járul a dolgok általános menetét illetően; valamivel gyakoribbak a nőknél, különösen azoknál, akik régebben dolgoznak a vállalatnál; e viszonyok azonban egészében véve sem nem túl koherensek, sem nem túl jelentősek.

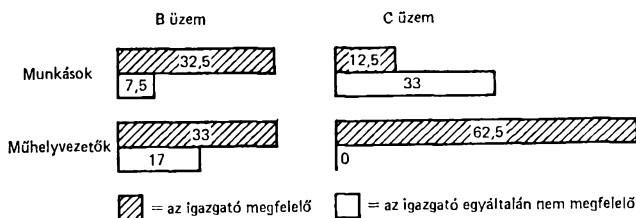
A személyzet különböző kategóriái közötti különbségek már érdekesebbek. Először is a karbantartó munkások beállítottsága, legalábbis az igazgatóval szemben, érezhetően agresszívebb, mint a szakszervezeti bizalmiaké, akik paradox módon, sokkal tartózkodóbbak és toleránsabbak. E két esetben azonban a vélemények megoszlása szinte megegyezik a termelőmunkásokéval; lehet, hogy a karbantartó munkások és a bizalmiak esetleg nyíltabban vagy kevésbé nyíltan, szenvedélyesebben vagy kevésbé szenvedélyesen fejezik ki magukat, a nyilatkozataikból kirajzolódó kép azonban azonos a termelőmunkások tanúvallomásai alapján kibontakozó képpel. Egyáltalán nem ez a helyzet a műhelyvezetők esetében, akik nemcsak tartózkodóbbak, és az igazgatókról nemcsak kedvezőbben nyilatkoznak (ami természetesen előre látható volt, mivel közvetlenül függnek az igazgatótól és az igazgatóhelyettestől), hanem más kritériumok alapján is ítélnék, mivel ők és a munkások nem ugyanazokról az igazga-

tókról mondanak véleményt. Az *A*, *B* és a *C* üzemek eredményeit összevetve, a különbség igen meglepő.

A *B* üzem igazgatója kapta a munkásoktól a legtöbb szavazatot, ugyanakkor ő váltotta ki a legtöbb ellenszenvet is, és ő kapta a műhelyvezetőktől a legkevesebb kedvező választ. Fordítva áll a helyzet a *C* üzem igazgatója esetében, úgy tűnik, a műhelyvezetők őt becsülik a legtöbbször, ugyanakkor a munkások róla vannak a legrosszabb véleménnyel. Ez az ellentmondás az igazgatói szerep másik lényeges elemére hívja fel a figyel-

2. ábra

A munkások és a műhelyvezetők véleményei a B és a C üzem igazgatójáról



Az egyszerűség kedvéért kihagytuk a többi választ.

met, és pedig döntőbírói funkciójára. A döntőbírónak kell az egyes csoportok között az egyensúlyt fenntartania: amennyiben az egyik csoport iránt túl nagy jóindulatot tanúsít, valószínű, hogy a csoport cserébe kinyilvánított jóakarátát egy másik csoport fokozódó ellenszenvé kíséri.

Érdemes megnézni az egyik utolsó kérdésre adott válaszokat is. A kérdés meglehetősen pontatlanul volt megfogalmazva, arra kérte a megkérdezetteket, válasszák ki a különböző hivatások közül azokat, amelyeknek az üzem működésében nagyobb jelentőségük van. Azt feltételeztük, hogy sztereotíp válaszokat fogunk kapni, de várakozásunkkal ellentétben, nagy különbségek voltak, a válaszokat kiegészítő megjegyzésekben pedig a megkérdezettek bizonytalansága fejeződött ki.

„Itt senki — mondja egyikük —; megszokásból megy az üzem. Azt hiszem, ha mindenki elmenne, az üzem akkor is tovább működne.”

A választások elemzése is nagyon tanulságos.

Az üzemmérnök viszonylag nagy jelentősége meglepő. A mi szemünkben azonban a legjellemzőbb tényező az, hogy a személyzet egyáltalán nem lelkesedik sem az igazgatóért, sem az igazgatóhelyettesért. Ez mutatja a formális hatalom határát, amely még azoknál az embereknél is igen korlátozott, akik közvetlenül a hatalom ellenőrzése alatt állnak.

6. táblázat

Kinek a legjelentősebb a szerepe az üzem működtetésében

(Az egyes munkakörökben dolgozók véleménye alapján)

Az üzem életében szerepet játszó rétegek	Termelő- munkások	Karban- tartó munkások	Műhely- vezetők
	véleménye %-ban		
Igazgató	29	10	27
Igazgató- helyettes	16	3	34
Ellenőr	4	—	3
Üzemmérnök	10	43	13
Műhely- vezetők	3	—	3
Karbantartó munkások	2	13	—
Termelő- munkások	15	7	3
Egyformán fontos mindenki	16	24	17

A személyzet reakcióit jobban megérthetjük, ha hangsúlyozzuk, hogy a munkában eltöltött évek számának joga lassanként arra kényszerítette az igazgatókat, hogy egy kvázi jogi szerepre korlátozzák tevékenységüket. Az igazgatóknak a szervezeti kérdésekben nagyon csekély lehetőségük van kezdeményezésre, és a munkások ennek megítélésében nem is tévednek (tudják, hogy nem az igazgatókon múlik az üzem előrehaladása). Az igazgatók szerepe ugyanakkor mégiscsak alapvető fontosságú, mivel minden formális hatalom az ő kezükben összpontosul. Csakhogy ahelyett, hogy a termelési és a pénzügyi célkitűzések elérésével törődnének — mint ahogy általában az ipari vezetők — valójában — ugyanúgy, mint a jogi hatóságok — mindenekelőtt azzal vannak elfoglalva, hogy a rendet, a békét, valamint az egyének és a csoportok közötti egyensúlyt fenntartsák, amelyek nélkül nem jöhet létre a feltétlenül szükséges minimális együttműködés.

Ebből következően teljesen természetes, hogy a munkásokat nem az igazgató gyakorlatilag megvalósított elképzelései, hanem emberi kvalitásai érdeklik. A bírót is ennek alapján ítéli meg a közvélemény. Sikerei nem attól függenek, milyen ügyesen valósítja meg vállalkozásait, hanem attól, hogy igazságosnak, méltányosnak és emberségesnek ismerik. Mindazonáltal az igazgató funkciójához valamiféle többlet adódik, ami alapján érthetőbbé válik szerepének fontossága és az általa gyakorolt állandó vonzás. Mint több ősi társadalomban, itt is egybeesnek a jogi és az igazgatási funkciók. A főbíró egyben a közösség vezetője, egységének szimbóluma, az emberi kapcsolatok láncolatában az első nélkülözhetetlen láncszem, amely nélkül a társadalom nem képes előrehaladni, mivel a főbíró az egyetlen ember, aki a közösség tevékenységét szentesíti.

Mit jelent ebben az összefüggésben a kapcsolat igénye? Állíthatjuk, hogy a modern erkölcsi felfogás szerint egy négyszáz fős csoport vezetője ma már nem őrizheti meg a bírói tartózkodást, nem teremthet maga körül hagyományos tisztviselői magatartásnak megfelelő félelemmel és tisztelettel vegyes légkört. Földhözragadtabb szemszögből nézve persze könnyen érthető, hogy annak a személynek az esetében, aki kötelező módon az utolsó mentsvárak, a döntései által érintett egyének és csoportok

tok arra fognak törekedni, hogy kapcsolatba kerüljenek vele, és ezáltal befolyásolhassák. A könyvelési irodáról végzett tanulmányunk végén is már megfogalmaztuk azt a feltevésünket, hogy a hatalom centralizálása természetes következménye annak, hogy a személyzet a formális hatalommal felruházott emberekre nyomást gyakoroljon, mivel ez az egyetlen eszköze, hogy e hatalom alól kivonhassa magát. Az ilyen szervezeti rendszer minden bizonnyal kedvez a beosztottaknak, viszont egy ponton, a kapcsolatok terén teljesen fegyvertelenek, mivel csak az igazgatóhoz fordulhatnak. Végül egy utolsó pont, amelynek szintén jelentősége van: ebben a merev és dermedt társadalomban, ahol a hatékonyság mint kritérium egyáltalán nem játszik szerepet, az igazgatóval kialakított kapcsolatoknak presztízsértékük van; bármi legyen is eredményük, már önmagukban jutalomnak tekinthetők. Amikor a munkások az igazgatóval beszélnek, egyfajta szimbolikus elismerésben van részük; számukra ez a legközvetlenebb eszköz ahhoz, hogy a formális közösség — amelyhez ők is tartoznak — értékeihez hozzájáruljanak.

Annak ellenére, hogy e jogi és igazgatási felfogás jól tükrözi a munkások elképzelését, csak részben felel meg a valóságnak. Az előírások betartása nem biztosítja automatikusan az üzem működését, és az igazgatók továbbra is megpróbálnak minden lehetséges módon nyomást gyakorolni a termelés növelése érdekében. Az igazgatók befolyása ugyanakkor csak jogi jellegű, formális befolyás. És azt kell felhasználniuk arra, hogy rábírják a személyzetet: tegyenek erőfeszítéseket a termelékenység növelése érdekében. Ebből a szempontból nézve, a munkások részéről megnyilvánuló nyomást a több kapcsolatért úgy tekinthetjük, mint kísérletet arra, hogy az igazgatót az igazgatói funkcióról és az igazgatók hűvösségéről alkotott elképzelésüknek megfeleltessék, amely igazgatói funkció arra hivatott taktika, hogy a munkásokat távol tartsák maguktól, és őket tárgyalásra kényszerítsék az igazgatók jóindulatának elnyeréséért.

Érdekes, hogy az igazgatók interjúból az derül ki, mintha semmit sem tudnának arról a mély szakadékról, ami a személyzet és közöttük tátong, és amiről a munkások is panaszkodnak. Amikor pedig a beszélgetésekben — amelyek során közöltük az eredményeket — ezekről az érzelmekről tudomást szereztek, aggodalmukat fejezték ki, hogy ezek a demagógia veszélyével járnak. Valójában — többé-kevésbé tudatosan — attól fél-

nek, hogy ha kívánságuknak eleget tennének, beosztottaik foglyaivá válnának. Bár azt, hogy rangjuk adta kiváltságaikhoz ragaszkodnak, és hogy nem kívánnak bizonyos kapcsolatokat, annál is inkább az erősebb osztályérzelmek következményeként foghatjuk fel, mivel az igazgatóknak nincs lehetőségük őket kielégítő interperszonális kapcsolatokban megnyilatkozniuk. Az effajta félelmek — úgy tűnik — a hatalmi viszonyok következményei, amelyek középpontjában az igazgatók állnak. Ha elég nagy befolyásukat és ezáltal a tárgyalás lehetőségét meg akarják őrizni, minden áron távolságot kell tartaniuk.

E viszonyok logikája körülbelül a következőképpen fest: a munkások által kivívott függetlenség szinte lehetetlenné teszi, hogy közvetlenül erőszakot gyakoroljanak felettük; amíg eleget tesznek a szabályzatnak, addig védve vannak. A szabályzat azonban sajnos nem elég, az is szükséges, hogy tiszteletben tartsák, a törvényességet pedig szintén betartsák; a személyzet igényli, hogy valaki fenntartsa a rendet, garantálja a közös célt, és elismerje a személyzet fontos szerepét e cél megvalósításában. Következésképp a formális hatalom a személyzet szerint nélkülözhetetlen. E szükséglet és követelmény révén megfordul a helyzet, és az igazgatók visszakapnak valamit bírószerrepükből. Amennyiben helyesen fogják fel az üzem társadalmi rendszerében játszott szerepüket, képesek lesznek újra jutalmazni és büntetni, vagyis befolyást gyakorolni. A visszavonulás, az elszigetelődés és a távolságtartás is az irányítás eszközeihez tartoznak. Ha az igazgatók az elismerést és a „tiszteletet” szűkmarkúan mérik, munkásaikkal hűvös, számító hangon tárgyalnak, ezáltal a munkásokat olyan helyzetbe hozzák, hogy ők legyenek azok, akik kérnek, ezzel pedig arra kényszerítik őket, hogy elfogadják az igazgatók előjogait, és esetleg a rend és a béke érdekében, a termelési kérdésekben kompromisszumot kössenek.

A megkérdozettek udvariasság iránti igénye tehát nem teljesen felesleges. Mindenesetre jól tükrözi a kibontakozó harc jellegét. Az üzemek közötti meglepő különbségek arra utalnak, hogy e téren egész sor, bár különböző fajta egyensúly hozható létre.

Mindazonáltal létezhet egy ettől teljesen eltérő viselkedés is. Jól szemlélteti ezt annak a munkásai körében nagyon népszerű igazgatóhelyettesnek a sikere, aki felhagyott a szokásos formális tartózkodó modorral,

és elfogadta, sőt maga is elősegítette a kapcsolatok kialakítását. De még ilyen esetben is számolnunk kell azzal a ténnyel, hogy — még ha a tárgyalások jellege meg is változik — a háttérben a többi igazgató és igazgatóhelyettes továbbra is a szokásos módon fog viselkedni. A népszerű igazgatóhelyettes éppen azt ajánlotta fel, amit a többiek elutasítottak, és ezáltal volt képes a munkásaival együttműködni. Viselkedése különben kollégái nemtetszését váltotta ki, mert az ő ellenállásukat nehezítette meg. Ugyanakkor ez a viselkedés csak a vezetőség többi tagjának megszokott magatartásához képest termékeny.

4. A műhely társadalmi rendszere, a szakmai kategóriák közötti viszonyok és a viselkedésformák

A személyzetnek az üzem formális hatalmi rendszerére és szervezeti adottságaira adott reakcióinak leírásával csak a műhely társadalmi rendszerének, bizonyára stabil, de viszonylag differenciálatlan infrastruktúrája vizsgálható. Most rátérünk a monopólium életének esetlegesebb és sajátos aspektusainak tárgyalására, amelyek a szakmai kategóriák közötti viszonyokban, az egyes szereplők játékában tükröződnek. Ez az új elemzés kiindulópontul szolgál majd azon viselkedésmodellek vizsgálatához, amelyekre a kategóriákon belül az egyének kényszerülnek, valamint ahhoz, hogy első megközelítésben megmagyarázhassuk a társadalmi rendszer egyensúlyát fenntartó hatalmi viszonyok mechanizmusát.

A SZAKMAI KATEGÓRIÁK KÖZÖTTI VISZONYOK

A műhelyekben három szakmai kategória van képviselve: a termelőmunkások, a karbantartó munkások és a műhelyvezetők. Röviden már leírtuk funkciójukat, felvételük módját és pályafutásukat. Mindenekelőtt a viszonyok általános kerete pontosítandó; hozzá kell tennünk, hogy először is mindhárom szerep világos, jól körülhatárolt és minden egyéb szereptől eltérő, nem járulnak hozzá sem a változtatásokhoz, sem az együttműködéshez; másodszor, hogy nincs közvetítő szerep (nincs olyan egyén vagy az egyének csoportja, amely közvetítőként, „ütközőként” szolgálhatna a főszereplők között); végül pedig egyik kategóriában sem várhatja senki azt, hogy egyik szerepből a másikba helyezik, illetőleg lefokozzák.

Vizsgáljuk most meg a helyzet gyakorlati oldalát. Minden termelő-műhelyt hivatalosan — rendszerint egy helyettessel — a műhelyvezető irányít. A műhelyvezetőnek valójában korlátozottak a funkciói. Az ő feladata a műhely és az egyéni termelés nyilvántartása, a különféle készletek szállításának és felhasználásának tervezése és könyvelése, az üzemanyag-felhasználás ellenőrzése, végül pedig az, hogy első fórumként intézkedjen a postaszállítmányokról és minden olyan ehhez kapcsolódó elintéznivalóról, amit a hiányzások, a gépállások vagy a termelési program módosulása szükségessé tesznek. A műhelyvezetők munkáját három részlegvezető hangolja össze, egy negyedik részlegvezető pedig a termékek minőségének ellenőrzésével foglalkozik, amihez rendelkezésére áll egy kis laboratórium is. A műhelyvezetők mellett körülbelül tizenkét karbantartó munkás dolgozik. Három termelőgép van teljes egészében és kizárólag rájuk bízva, feladatuk ezek beállítása, karbantartása, meghibásodás esetén pedig megjavítása; a karbantartó munkások nem a műhelyvezetőtől, hanem az üzemmérnöktől függenek, aki az egész üzem karbantartási és javítási munkáiért felelős. A személyzet műhelyenként körülbelül 60—120 termelőmunkásból és munkásnőből áll: gépkezelőkből és kirakodónőkből (nők), valamint a gépek kiszolgálásáról gondoskodó (pl. nehéz munkadarab, illetőleg anyag mozgatása) férfi munkásokból.

A kérdőívtervezetet úgy állítottuk össze, hogy a műhelyvezetőktől kapott eredmények összevethetők legyenek a három üzem minden egyes műhelyében. Ez az eljárás azonban mégsem bizonyult nagyon gyümölcsözőnek. Az így megállapított különbségek nem voltak nagyok, nem volt közöttük semmiféle összefüggés, és nem lehetett kapcsolatba hozni őket a műhelyvezetők személyiségvonásaival.⁸⁰ Ezzel szemben kitűnt, hogy valószínűleg hasznosabb lett volna, ha az egyes karbantartó munkások körül kialakuló kiscsoportok közötti eltéréseket hasonló módon vetettük volna össze. Sajnos, lebecsültük a karbantartó munkások személyének jelentőségét, és így a műhelyről kialakított kissé hamis kép alap-

⁸⁰ A kérdőívtervezet elkészítésére újabb, ezúttal eredményes kísérletet tettünk — amire többek között a michigani egyetem *Survey Research Center*-je által végzett munkák ösztönöztek — hat párizsi biztosítótársaságnál [3].

ján felállított minta nem tette lehetővé az összehasonlítást.⁸¹ Kénytelenek vagyunk tehát csupán a szakmai kategória szintjére helyezkedni, anélkül, hogy az egyéni magatartásból fakadó eltérési lehetőségeket komolyan megvizsgálhatnánk.

A termelőmunkások és a műhelyvezetők közötti viszonyok

Természetesen nagy figyelmet szenteltünk a termelőmunkások és a műhelyvezetők közötti viszonyoknak. A kapott eredmények megfeleltek a könyvelési irodában szerzeteknek: azok a viszonyok, amelyeket általában másutt döntőnek szoktunk tekinteni, itt nagyon könnyedeknek tűnnek, mindenekelőtt pedig — mind a felettesek, mind a beosztottak részéről — nagy tolerancia, sőt bizonyos fokú közömbösség jellemzi őket.

Vizsgáljuk meg először a termelőmunkások beállítottságait. Az interjúk során arra voltunk kíváncsiak, mi a véleményük a műhelyvezetők szakértelméről, fontosságáról, és hogy mi a benyomásuk a velük való személyes kapcsolatukról.⁸²

Mint várható volt, a szakértelemmel kapcsolatos kérdésre meglehetősen konvencionális válaszokat kaptunk, a megkérdezetteknek több mint kétharmada úgy nyilatkozott, hogy műhelyvezetőjük ért a szakmájához.⁸³ A műhelyvezetők és a részlegvezetők fontosságával kapcsola-

⁸¹ Megkérdeztük a karbantartó munkások felét és minden hatodik termelőmunkásnőt. Miután azonban a két minta egymástól független volt, nem lehetett összefüggésbe hozni a munkásnők válaszait a karbantartó munkások válaszaival, akikkel pedig közvetlen munkakapcsolatban állnak.

⁸² A következő kérdéseket tettük fel:

1. Fontos szerepük van-e a műhely életében a műhelyvezetőknek?
2. És a részlegvezetőknek?
3. Mennyire ért a munkájához az Ön műhelyvezetője?
4. Megvédi-e a műhelyvezető a saját beosztottjait?
5. Szigorúan megköveteli-e a fegyelmet?
6. Ön jól kijön a műhelyvezetőjével?

⁸³ Célunk az volt, hogy ezeket a válaszokat össze tudjuk hasonlítani a karbantartó munkásoknak ugyanerre a kérdésre adott válaszaival, amelyről feltételeztük — és ez be is bizonyosodott —, hogy azok sokkal negatívabbak lesznek.

tos kérdésre adott válaszokban azonban pontosan kivethető a középszintű vezetők csekély elismertsége; a megkérdezett személyeknek közel fele nem ismerte el, hogy a részlegvezetők, illetőleg a műhelyvezetők valóban fontos szerepet töltenének be.

Ezzel szemben a személyes kapcsolatokra vonatkozó három kérdésre adott válaszok könnyed és barátságos légkörű viszonyokról számoltak be. Az egymással szoros összefüggésben levő válaszok hasonlósága mérési skála felállítását tette lehetővé.⁸⁴ E viszonyok természetének megértéséhez a vizsgált változók sorrendje is érdekes. Először is negatív szemszögből szemlélve megállapítható, hogy ritkábban panaszkodnak a műhelyvezető szigorúságára, mint arra, hogy egymást nem értik meg,⁸⁵ pozitív szemszögből az egyetlen döntő tényező a műhelyvezetőbe vetett bizalom, hogy alkalomadtán megvédi a személyzetet.

Tehát pontosan ugyanaz a helyzet itt is, mint a könyvelési irodában. A munkásoknak a középszintű vezetőkhez fűződő kapcsolatainak kérdése nem hatalmi vagy kapcsolatteremtési, hanem bizalmi kérdés. Kapcsolatuk barátságos, de nem nagy jelentőségű, egyetlen érzékeny pontja, hogy milyen mértékű a beosztottak főnökeik iránti bizalma. Hasonlóan, mint a könyvelési irodában, nincs összefüggés a munkásoknak a műhelyvezetőkkel kapcsolatos problémáik és megelégedettségük, jobban mondván alkalmazkodási lehetőségeik között; a műhelyvezetőre való panaszkodás nem jár semmiféle következménnyel. Igaz, azok a kissé marginális munkások, akik bírálják a szakszervezeteket, és nem fogadják el a munkában eltöltött évek számának meghatározó szerepét, valószínűleg nem értik meg egymást műhelyvezetőikkel sem. Ez a kapcsolat azonban sokkal inkább arra utal, hogy azok a munkások és munkásnők, akik nehezen alkalmazkodnak a monopólium bürokratikus világához, nincsenek toleráns és kedvező véleménnyel más szakmai kategóriákról, különösen, ha azok az előírások alkalmazásában szerepet játszanak. Mindenesetre

⁸⁴ Itt is csupán egy Guttman-féle kvázi mérési skáláról van szó, mivel a szintek száma nem elégséges.

⁸⁵ Bár ez a sorrend is csak azért meglepő, mert szokatlan. Megjegyzendő még, hogy csak minden ötödik munkás felelt igennel a műhelyvezető szigorúságára vonatkozóan, pedig a kérdést rendkívül mérsékeltten fogalmaztuk meg. Nem úgy tettük fel, hogy a műhelyvezető „túl szigorú-e”?, hanem úgy, hogy „szigorú-e”?

elmondható, hogy munkájuk és helyzetük legdöntőbb pontjain — ugyanúgy, mint a könyvelési irodában, és ellentétben azzal, ami a legtöbb szervezet esetében megfigyelhető — a végrehajtásban dolgozók kapcsolatai a középszintű vezetőkkel nem változtatnak az előbbieik alkalmazkodási készségén.⁸⁶

Ha mármost nem a munkások egyéni alkalmazkodását, hanem azokat a csoportreakciókat vesszük szemügyre, amelyekre a szabályszerű válaszok utalnak, akkor néhány elgondolkodtató különbségre is fény derül. A vezetők fontosságával kapcsolatos kérdésre adott válaszok szerint tökéletes az egyezés az üzemek és az egyes üzemek műhelyei között. Ezzel szemben — a megkérdezett műhely vezetőjére vonatkozó kérdésre adott válaszok szerint — már lényeges különbségek találhatók az egyes műhelyek között. Elsősorban abban az üzemanyagot előkészítő három műhelyben, ahol a műhelyvezetőknek a legnehezebb a szerepük. Ugyanazok a munkások, akik nem kedvező válaszokat adtak általában a műhelyvezetők fontosságával kapcsolatban, sokkal pozitívabban nyilatkoztak azokban az érzelmi jellegű kérdésekben, amelyekben *saját* műhelyvezetőjükről kellett véleményt mondaniuk. A három üzem közül abban az üzemben, ahol a vezetőség a legtöbbet panaszkodik amiatt, hogy a középszintű vezetők nem elég szakképzettek, és ahol a munkások is a legnagyobb arányban nyilatkoznak kedvezőtlenül a műhelyvezetők fontosságáról és szakértelméről, több olyan nyilatkozatot is találunk, hogy nincs a műhelyvezetőknek tekintélyük. Végül pedig abban az üzemben, ahol a vezetőség úgy véli, hogy ott vannak a legjobb középszintű vezetők, és ahol a műhelyvezetők sokkal fiatalabbak, és élvezik a monopólium által bevezetett új képzési rendszer minden előnyét, ott a munkások érzelmi szempontból többet panaszkodnak műhelyvezetőikre.⁸⁷

⁸⁶ A középszintű vezetők szerepe még jelentéktelenebb a monopóliumban, mint a könyvelési irodában. Ez egyrészt a műhelyvezetők szerepére vonatkozó kérdésre adott válaszokban, illetőleg talán még inkább a kötetlen nyilatkozatokból kivehető hangnemen érezhető, ami arról tanúskodik, hogy még nagyobb mértékben elszakadtak tőlük.

⁸⁷ Ezenkívül ritkábban állítják azt is, hogy a műhelyvezetőknek fontos szerepük van. Az előbb leírt viszonyban a „nagyon” és az „eléggé” válaszokat állítottuk szembe az „egy kicsit” és az „egyáltalán nem” válaszokkal.

Ezekből a vonásokból megközelítően a következő kép rajzolódik ki.

1. A munkások egyáltalán nem elkötelezettek a középszintű vezetéssel való kapcsolataikban.

2. Ezek barátságos és toleráns viszonyok, de a munkások a középszintű vezetés szerepével szemben nem tanúsítanak sem megértést, sem tiszteletet.

3. Az, hogy a műhelyvezetőknek semmilyen fontosságot nem tulajdonítanak, csoportnorma, amelyet minden munkás kénytelen betartani, bármilyenek legyenek is tapasztalatai egyik vagy másik műhelyvezetőt illetően.

4. Minden olyan kísérlet a műhelyvezetők részéről, hogy szerepüket növeljék, azzal a veszéllyel jár, hogy a normát még inkább megszigorítják és részben, de egyértelműen csökken a szokásos tolerancia.

5. Ezzel szemben a nyilvánvaló szervezetlenség sajnálkozást és a műhelyvezetők nehézségeinek jobb megértését váltja ki.

Vizsgáljuk most meg a műhelyvezetők és a részlegvezetők szempontjait. Csak azokat a műhelyvezetőket és részlegvezetőket kérdeztük meg, akik a műhelyekben jelen voltak, tehát üzemenként általában hat műhelyvezetőt és négy részlegvezetőt. Számos kérdést tettünk fel szerepüket és módszereiket illetően.

Ezekre a válaszokra — ugyanúgy, mint a munkásokéra — az jellemző, hogy nem vallanak semmiféle érzelmi elkötelezettségről. A műhelyvezetők és a részlegvezetők nincsenek nagyon tekintettel a munkásokra, akik — szerintük — hanyagok, gondatlanok és nincs felelősségérzetük. Valójában nem is nagyon tudják, hogyan viselkedjenek velük. Három megoldást javasoltunk nekik, legyenek szigorúak, vagy toleránsak, vagy a helyzettől függően hol szigorúak, hol toleránsak. Válaszaik is e három lehetőség között oszlottak meg. A viszonylag stabilabb viszony e tekintetben inkább ellentétben áll azzal, amit első látásra gondolnánk: azok a realisabban látó műhelyvezetők, akik elismerik, hogy fegyelmezési problémáik vannak, választják egyszersmind a leggyakrabban a „szigorú” módszert is; ugyanakkor ők a legfiatalabbak is, nekik van magasabb képzettségük, és ők állnak szemben a munkában eltöltött évek száma elvével is. Úgy tűnik tehát, hogy a munkások toleranciájával

szemben a legtöbb műhelyvezetőnél egyfajta jóindulatú, de felszínes paternalizmust és némileg mélyebb elkötelezettséget találunk, amely azonban konfliktusokkal fenyeget a helyzetet megváltoztatni akarók részéről.

A termelőmunkások és a karbantartó munkások viszonya

A termelőmunkások és a karbantartó munkások viszonyában első pillantásra van valami paradoxon, ha összevetjük a termelőmunkások és a műhelyvezetők viszonyával. Ez utóbbira ugyanis a feszültségnek és az érzelmi elkötelezettségnek az a légköre nyomja rá a bélyegét, amely általában a függőségi viszonyokat jellemzi, és amelyet a felettes—beosztott közötti viszonyoknál tapasztalhatunk. Itt pedig annál meglepőbb, mivel a termelőmunkások és a karbantartó munkások csoportja hivatalosan nincs kapcsolatban egymással, hiszen a hierarchia különböző leágazásától függnek, és nem is kell együttműködniük.

A próbavizsgálat során jöttünk rá ilyen probléma létezésére. A témára vonatkozó kérdéseink kidolgozásához az akkor összegyűjtött nyilatkozatok szolgáltattak anyagot. A vizsgálat e részének elvégzése azonban a vártnál is nehezebb volt, mert hipotézisünk felállításakor még csak a feszültségi viszonyokat láttuk, de nem mentünk ennél mélyebbre, és lebecsültük a karbantartó munkások kiváltságos helyzetének fontosságát is. Mivel a szakszervezetekkel kialakult kapcsolatok azoknak a karbantartó munkásoknak a közvetítésével jöttek létre, akik ugyanakkor — mint ahogy ez gyakran előfordul — a szakszervezeti szekciók vezetői is voltak, úgy véltük, jobb, ha a kéthetes előkészítési időszak során az első üzemben a termelőmunkásokra fordítunk több figyelmet, mivel velük még nem tudtunk közvetlen kapcsolatba kerülni. A karbantartó munkások nagyon rossz néven vették tőlünk ezt a viselkedést; az volt az érzésük — a szakszervezet nyújtotta garanciák ellenére is — hogy őket kikapcsoltuk, és elhatározták, hogy a vizsgálatot bojkottálják. Meg kellett várnunk, hogy a második üzemben kollégáikkal eredményesen fejeződjék be az interjúkészítés, míg ők is hajlandók voltak együttműködni velünk. Ezzel szemben a második üzemben ahhoz, hogy a karbantartó mun-

kások vállalkozásunkat készségesen támogassák, elég volt, hogy gondosan és becsületesen bemutattuk a kérdőívtervezetet, és azon az előzetes összejövetelen, ahová minden karbantartó munkást meghívtunk, felvázoltuk céljainkat. A későbbiekben sem merült fel semmiféle kifogás, bármilyen kényes kérdést tettünk is fel, mivel megfelelő módon tiszteletben tartottuk a műhely valóságos hierarchiáját.

A termelőmunkásoknak közvetlenül a karbantartó munkásokra vonatkozó válaszai nem túlságosan érdekesek. A megkérdezettek semleges és személytelen jellegű válaszokat próbáltak adni. Csak egy kisebbség — bár lényeges kisebbség — gyakorolt közvetlen bírálatot.

Egy máskülönben ítéleteiben tartózkodó és mérsékelt munkásnő például ezt mondta:

„A gépbeállítónak kibírhatatlan természete van; nem szólok hozzá, és nem is fogok soha hozzá szólani.”

Egy másik munkásnő keserű hangon közölte:

„Tőlük függünk, ők dirigálnak.”

A legtöbb nyilatkozat azonban ennél bizonytalanabb; például azt mondták:

„Azt csinálnak, amit akarnak, semmit nem lehet nekik mondani.”

Úgy tűnik, hogy ugyanakkor kicsit többet panaszkodnak a múltra, mint a jelenre. Az egyik megkérdezett jól összegezi ezt az állapotot, mikor ezt mondja:

„Ezek fontos emberek . . . akkoriban jobban tette az ember, ha szimpatikus volt nekik.”

Végül pedig több munkásnő elmondta, hogy a munka megosztása nem igazságos, és hogy a karbantartó munkások, akiknek úgyszincs túl sok dolguk, esetleg segíthetnének ilyen nehezebb helyzetekben.

A formális válaszok és nyilatkozatok összességükben eléggé pontos képet nyújtanak az általános rossz légkörről.

A következő közvetlen kérdéseket tettük fel:

- 1. Ha elromlik egy gép, a szerelők gyorsan megjavítják-e?*
- 2. Jó viszonyban van a szerelővel?*
- 3. Vajon a szerelőknek túl sok a munkájuk, nincs elég munkájuk, vagy éppen annyi van, amennyinek lenni kell?*

4. *Hogyan vélekedik arról, hogy a gyártásban dolgozók és a technikusok bére különböző?*

5. *Véleménye szerint jól működik-e a technikus gárda?*

Az első kérdés váltotta ki a legbírálabb válaszokat. Ha figyelmen kívül hagyjuk az előkészítő és a csomagoló műhelyeket, amelyekben a gépleállások problémája nem olyan kiélezett, akkor a válaszok a következőképpen oszlanak meg:

Igen, megtesznek mindent, amit tudnak	33%
Attól függ, vannak, akik nem olyan szolgálatkészek	55%
Nem tesznek meg mindent, amit kellene	12%
Nincs válasz	0 (N=92)

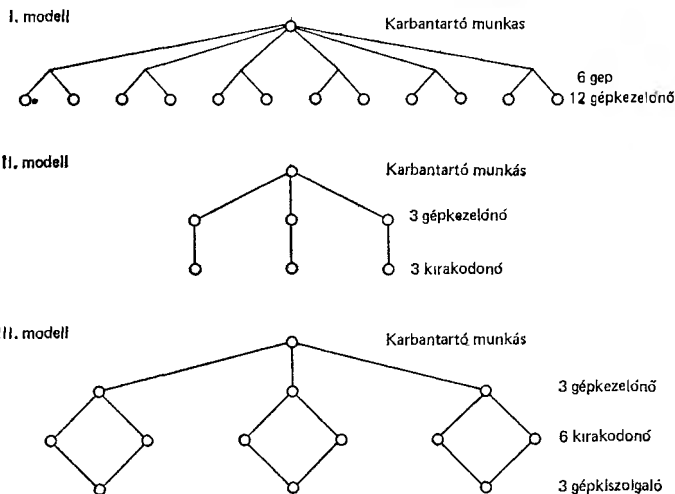
Arra a kérdésre, hogy *jó viszonyban van-e a gépszerelővel*, kevésbé eltérő válaszokat adtak; még a termelőműhelyekben is, a munkásnők háromnegyed része úgy nyilatkozott, hogy megértik egymást a szerelővel. Ugyanezek a megkérdezettek azonban az általánosabb kérdésekre adott válaszokban panaszkodtak is a *szerelőkre*. Például 45%-uk mondta, hogy a szerelőknek nincs elég munkájuk, és 50%-uk, hogy a bérkülönbség túl magas; végül csak 43%-uk adott kedvező választ a technikus gárda működéséről.

A karbantartó munkások kiváltságaira vonatkozó általános vélemények nem tértek el üzemenként, illetőleg műhelyenként. Ezek a vélemények arról tanúskodnak, hogy a légkört a féltékenységi és a neheztelés jellemzi. Azokra a kérdésekre adott válaszok azonban, amelyek arra a módra vonatkoznak, ahogyan a karbantartó munkások a munka során viselkednek, sokkal nagyobb megoszlást mutatnak, ezért ezt érdemes közelebbről is elemezni.

A műhelyekben a munkának három különböző szervezeti modellje létezik. Az első modell a három üzem egyikében végzett finomabb munkáknak felel meg. Ebben a modellben, amelyet I. modellnek nevezünk, egy karbantartó munkásra hat gép van bízva, a gépeket két egymást váltó, azonos beosztású munkásnő szolgálja ki. A második és a harmadik modell egy-egy egymást követő gyártási eljárásnak felel meg, ezek a két másik üzemben találhatók. A II. modellben minden karbantartó munkás három géppel foglalkozik; mindhárom gépen két-két munkásnő dolgozik,

akik teljesen eltérő szerepet játszanak; az első a gépkezelő, az ő dolga a gép beindítása, üzemanyaggal való ellátása és a gép ellenőrzése; a második a kirakodónő, ő szedi össze és szállítja el a terméket. A III. modellben is három géppel foglalkozik egy karbantartó munkás, de ezeket a

3. ábra
A három szervezeti modell sémája



Megjegyzendő, hogy amíg az I. modellben a karbantartó munkásnak 12 olyan gépkezelővel van dolga, akinek munkája nem különbözik egymástól, addig a II. és a III. modellben közvetlenül már csak 3 gépkezelővel van dolga.

gépeket nem két, hanem négy személy szolgálja ki; az első a gépkezelő, akinek ugyanaz a szerepe mint a II. modellben; de itt egy helyett két kirakodónő van, és van egy negyedik személy is, a gépkiszolgáló, aki a nehezebb anyagmozgatást végzi.

A válaszok jellemző módon térnek el aszerint, hogy a három modell közül melyikhez tartoznak. A munkásnők a II. modellben panaszkodnak a szerelőkre a legtöbbet, míg az I. modellben a legkevesebbet. Úgy tűnik, hogy e különbségeknek az az oka, hogy a munkásnők egy része olyan

munkakörre specializálódott, amely monopolizálja a karbantartó munkásokkal való viszonyt. Az nem olyan gyanús, ha a szerelő minden munkásnővel kénytelen közvetlenül tárgyalni, nemcsak néhányukkal. Végül pedig abban a modellben, ahol a munkásnők nemcsak megosztottabbak, de kevesebben is vannak, a panaszok elkeseredettebbek lesznek, mintha a specializálódás jogosabb lehetne egy tizenkét fős csoportban, mint egy hat fős csoportban.⁸⁸

Még jelentősebb a különbség a munkakörök között, de ezúttal ez csak a II. és III. modellre vonatkozik. Ez a különbség szembeállítja egyfelől a gépkezelőket, akik közvetlen kapcsolatban vannak a karbantartó munkásokkal, másfelől a kirakodónőket és a gépkiszolgálókat, akik viszont nincsenek kapcsolatban velük.

Ez világosan kitűnik a 7. táblázatból is.

7. táblázat

*A karbantartó munkások munkájának értékelése
az egyes munkakörökben
(Két üzem termelőműhelyében)*

A munkakör jellege	Megte- szik, amit lehet	Vannak köztük, akik nem jól dolgoznak	Nem törődnek munká- jukkal	N
	%-ban			
Gépkezelőnők	45	50	5	58
Kirakodónők és gép- kiszolgálók	25	50	25	

⁸⁸ Ezt az értelmezést — amit nem szándékozunk itt részletesebben kifejteni — támasztja alá a munkatársak közötti kapcsolatok légkörének a munkaszervezeti modellek alapján történő elemzése is. A munkásnők a III. modellben a legelégedettebbek; ebben a modellben csak a megkérdezett munkásnők 46%-a panaszkodott arra, hogy

Ez a szembeállítás paradoxnak tűnhet. De rögtön értelmet nyer, ha elfogadjuk azt, hogy itt olyan rejtett feszültségről van szó, amelyet azért is nehezebb kifejezni, mivel a benne levőket közvetlenebbül érinti, mint másokat. A gépkezelők állandó kapcsolatban vannak a karbantartó munkásokkal, és amennyiben meg akarják őrizni pszichológiai egyensúlyukat, kénytelenek a helyzethez alkalmazkodni. Ha erre nem képesek, könnyen változtathatnak munkakört, feltéve, ha valamivel kevesebb bért is elfogadnak. A kirakodónők közül többen dolgoztak azelőtt gépkezelőként. Azok a kirakodónők, akikre nem nehezedik hasonló nyomás, sokkal jobb pszichológiai helyzetben vannak ahhoz, hogy jogos panaszukat kifejezzék.

Ezt a magyarázatot támasztja alá még egy sor a gépkezelők és a kirakodónők közti egyéb különbség is. A gépkezelők sokkal többet panaszkodnak a technikai szolgálat működésére, mint kirakodó kollégáik; többet panaszkodnak a sok munka miatt is. A szerelőkkel szemben tanúsított tolerancia tehát nem a nagyobb megelégedettség jele, hanem annak az erőfeszítésnek az eredménye, hogy a helyzetet elfogadják, amely erőfeszítést valószínűleg a kollégáiknál nyíltan megnyilvánuló feszültség-nél nagyobb feszültség kíséri.

A pszichológiai szempontból könnyebben verbalizálható témával kapcsolatos sérelmek kivetítése elméletileg a nagyon erős, de elfojtott feszültség ismerve. A termelőmunkások és munkásnők úgy viselkednek, mintha közvetlenül a karbantartó munkásoktól függnének, és mintha ettől nagyon szenvednének. Mivel többségükben nők, feltételezhető, hogy itt a

kollégáikkal nem értik jól meg egymást (ezt az arányt az I. és II. modellben ennek megfelelő 71 és 75%-kal felállított véleményrend segítségével kaptuk). Mintánk túl kicsi ahhoz, hogy pontosan elemezhessük a szerelőkkel, illetőleg a kollégáikkal kapcsolatos kifogásaik közti összefüggést. Mindazonáltal feltételezhető, hogy a III. modellben, ahol a csoportmunka a legmagasabb színvonalú, és amely ugyanakkor kompenzációként, bizonyos presztízt biztosít a gépkezelőnőknek, egyre inkább csökkenni fog mind az egyik, mind a másik típusú elégedetlenség, míg a II. modellben egyre nehezebbé válnak majd a kollégák közötti kapcsolatok azáltal, hogy munkájukat a párban dolgozás megbénítja, ugyanakkor a függőségi viszonyok is kiéleződnek, mivel e viszonyoknak kevés személy van alávetve, és nem alakult ki körülöttük olyan kör, amely elhárítaná nehézségeiket.

nemek szembenállása is döntő eleme a helyzet elemzésének. Hatását mindazonáltal nem szabad eltúloznunk. Először is semmiféle közvetlen utalást nem találtunk ebben a kérdésben, ezenkívül a gépkiszolgálók (férfiak) és a kirakodónők reakciói között sincs különbség, akik bár különböző neműek, de helyzetük teljesen egyforma.⁸⁹ Bármilyen jelentős is legyen e különbség, mindenesetre leszögezhetjük, hogy a termelőmunkásoknak a karbantartó munkásokkal szembeni beállítottságait neheztelés és állandó ellenszenv jellemzi.

A termelőmunkások és a karbantartó munkások közötti feszültséget — amely mindenekelőtt a termelőmunkások függőségi helyzetéből fakad — a karbantartó munkások nyilatkozatainak elemzése is alátámasztja, akik a termelőmunkások ellenszenvével, amiről éppen csak fogalmuk van, egyfajta toleráns paternalizmust helyeznek szembe, amelyből pontosan kiderül, hogy tudatában vannak „magasabb rendű” szerepüknek.

Különböző véleményeket ismertettünk a karbantartókkal arról, hogyan végzik a termelőmunkások feladatukat, majd ugyanezt a művezetőkkel is megismételtük. A két csoport válaszai nagyon hasonlóak voltak. Míg a műhelyvezetőknek 80%-a, addig a szerelőknek csak 75%-a fogadta el azt az első véleményt, miszerint „*a munkásnők rosszul teszik, hogy nem rendszeresen dolgoznak*”. Annál a második véleménynél, miszerint „*a munkásnők nem látnak tovább munkájuknál*”, a megfelelő arány 75% és 66% volt. A harmadik véleménynél pedig, miszerint „*a munkásnők nem tudnak lépést tartani a technikai követelményekkel*”, ugyanez az arány 66% és 66% volt.

A munka nehézségének a problémájához hasonlóan a karbantartó munkások véleménye sokkal közelebb áll a műhelyvezetők véleményéhez, mint a termelőmunkásokéhoz. Ezenkívül amikor azt állítják, hogy a termelőmunkások nem érik el a 100%-ot, úgy tűnik, ez sokkal inkább bírálat, mintsem a szolidaritás megnyilvánulása.

A munkásnőkkel való kapcsolatukat érintő kérdésekre a karbantartó munkások 48%-a válaszolta azt, hogy gyakran adtak nekik tanácsot,

⁸⁹ A nők jelentősen eltérő viselkedését illetően a vizsgálat eredményeiben az egyetlen befolyásoló tényező a kor. A 40 éven felüli munkásnők 75%-a panaszkodik a szerelőkre, szemben a 40 évesnél fiatalabb kolléganőik 55%-ával. Ilyen összefüggés a férfiaknál egyáltalán nem mutatható ki.

69%-uk pedig azt, hogy a munkásnők tanácsukat figyelembe is vették. Többségük úgy nyilatkozott, hogy a munkásnőkkel jól megértik egymást. A válaszok azonban nem voltak nagyon határozottak, amikor pedig a karbantartó munkásnak már nem önmagára, hanem a kollégáira vonatkozó kérdést tettünk fel, akkor e válaszok még kedvezőtlenebbekké váltak.

8. táblázat
*A karbantartó munkások
véleménye
a munkatársi kapcsolatokról*

	A karban- tartók maguk	A karban- tartók kollégái
	% -ban	
Nagyon jól	41	21
Jól	43	31
Nem min- dig jól	11	28
Nincs válasz	5	20

Összefoglalva: egyrészt úgy tűnik, hogy a karbantartó munkások gyakran beleavatkoznak „munkásnők” munkájába, akiket általában hanyag és nemtörődöm beosztottnak tartanak, másrészt, hogy a függőségi viszonyból eredő feszültségnek — még ha ezt el is fojtják — eléggé tudatában vannak. Érdeemes megjegyezni, hogy azok a karbantartó munkások, akik azt mondják, nagyon jól megvannak a munkásnőkkel, saját csoportjukon belül általában a legmerevebbek és a legkonformistábbak, ami arra utal, ez a véleményük nem azt jelenti, hogy nekik a munkásnőkkel jobb kapcsolatot sikerült kialakítaniuk, hanem sokkal inkább

azt, hogy nem képesek a tényeket elfogadni. Végül a helyzet értelmezésének ez a megközelítése még egy mutatót kínál, és pedig az éles, de állandó és nehezen kirobbanó feszültség mutatóját.

A műhelyvezetők és a karbantartó munkások viszonya

Elérkeztünk e háromszög utolsó viszonyához, a műhelyvezetők és a karbantartó munkások viszonyához. Az előző kettőhöz képest e viszony sajátossága az, hogy a két csoport egyenrangú, kapcsolatuk nyílt, vagyis a tagok mindkét csoportban egyaránt nyíltan mondják el véleményüket. Ugyanakkor az egyének személy szerint érintő és erősen érzelmi színezetű, nagyon feszült viszonyról van szó. A feszültségből eredő érzelmek nyílt megnyilvánulása teszi e feszültséget köztudomásúvá. Már jó előre többször is felhívták figyelmünket erre a feszültségre, a megkérdezettek válasza pedig ezt az előzetes véleményt alá is támasztották.

A két csoport tagjainak szakértelmére vonatkozó kérdésre adott válaszból kivehető volt, hogy beállítottságuk az ő szemükben is szimmetrikus. A műhelyvezetők szakértelmét a munkások 46%-a vonta kétségbe, míg 7%-uk nem nyilatkozott. E tekintetben a műhelyvezetőknek csak 33%-a támadta a munkásokat, ha viszont hozzászámítjuk azt a 29%-ot is, akik nem válaszoltak, akkor az összes kedvezőtlen beállítottság aránya⁹⁰ náluk valamivel magasabb, mint a karbantartó munkásoknál. A műhelyvezetők bíráló véleménye azért is jellemző, mert velük szemben a vezetés és a termelőmunkások elismerik, hogy a „szerelők” nagy szakértelemmel rendelkeznek.

A karbantartó munkások válasza viszont sokkal negatívabbak, ugyanakkor koherensebbek is voltak,⁹¹ mint a termelőmunkásoké, mintha a karbantartó munkásoknak a műhelyvezetőkkel szembeni mély ellen-szenve a velük kapcsolatos egyéb véleményüket is átszínezte volna.

⁹⁰ Ebben a szövegösszefüggésben — és a kérdést is figyelembe véve — a nem választást tagadó válasznak tekinthetjük.

⁹¹ Mint láttuk, a munkásoknak egyfelől a műhelyvezetők szakértelmével és szerepével kapcsolatos, másfelől érzelmi jellegű válaszaik nem alkottak koherens sorrendet, a karbantartó munkások esetében viszont azonos sorrendet kaptunk.

A hierarchikus hatalom problémáját illetően már nem találtuk volna meg ezt a szimmetriát, mivel a szerepek szemben állnak egymással. Megkérdeztük például a műhelyvezetőket, hogy a karbantartó munkások viselkedése zavarja-e őket a termelőmunkások feletti hatalmuk gyakorlásában. A válaszok zavarba ejtőek voltak: a megkérdezetteknek csupán 17%-a válaszolt igennel, és több mint egyharmaduk nem válaszolt. Ez a válaszmegtagadás, ez a zavar jelzi a műhelyvezetők rossz közérzetét. Megerősíti ezt az is, hogy a karbantartó munkásokhoz fűződő viszonyokkal kapcsolatban megnyilvánuló érzelmeik közvetlenül összefüggnek saját helyzetükre vonatkozó véleményükkel. Nem ez a helyzet a karbantartó munkásoknál. Lehet, hogy a konfliktus mindkét csoportnál hasonló módon nyilvánul meg, de érzelmi téren eltérnek egymástól. Ha a műhelyvezetőknek rossz a kapcsolatuk a szerelőkkel, ez a szerelőket nem zavarja, míg a műhelyvezetők az ilyen problémáktól kimondottan szenvednek.

Mindazonáltal a másik félre panaszkodók beállítottságainak elemzése kimutatja, hogy az agresszivitás kifejeződéséhez mindkét fél esetében nagy elégedettség is társul. A másik fél szidása mindkét csoport számára azt jelenti, hogy felelősen és szabályosan játsszák szerepüket. A hatalmi konfliktus, amely körül — mint látni fogjuk — ez a viszony kikristályosodott, a műhelyvezetők számára nagy jelentőségű, míg a karbantartó munkásokat egyáltalán nem befolyásolja.

A SZAKMAI KATEGÓRIÁK SAJÁTOS VISELKEDÉSI MÓDJAI

Miután a társadalmi kölcsönhatás infrastruktúráját alkotó normákat és szokásokat leírtuk, a játékszabályokat és a felek egymás közötti viszonyait elemeztük, megkíséreljük a bennük szereplők viselkedését értelmezni; az egyéni eltérések és az ellentétes beállítottságok mögött azt próbáljuk megvizsgálni, vajon az egyes szakmai kategóriákon belül léteznek-e mindenre érvényes modellek, és hogy e modellek és a társadalmi kölcsönhatás feltételei között milyen viszony van.

A termelőmunkások viselkedését — úgy tűnik — e kategória minden egyes tagjánál szakmai életük során igen korán érvényesülő stabil és koherens modell szabályozza. Az interjúk eddig tárgyalt adataiból ugyanis az derül ki, hogy viselkedésük — legalábbis néhány lényeges ponton — többnyire egyfajta hivatalos normához igazodik. Mint már megjegyeztük, a termelőmunkások viselkedése a termelést illetően egyformán korlátozott és merev, azonos módon kötődnek a munkában eltöltött évek számának szabályához, erősen ellenzik a műhelyek gépesítését, viszonylag toleránsak a középszintű vezetőkkel, és nagyon igényesek a felső vezetéssel szemben. Ez a konformizmus az eddig nem tárgyalt területekre is kiterjed. Ugyanolyan egyetemlegesen bírálják a munkakörülményeket és a higiéniai feltételeket, mint ahogyan az igazgatási gyakorlatra panaszkodnak, amellyel nem vállalnak közösséget, és mint ahogy a jelen rovására a múltat idealizálják.

A beállítottságok most vázolt megoszlása csak igen erős csoportnyomás, illetőleg a szakmai kategóriának az egyénre gyakorolt nyomása révén lehetséges. Úgy tűnik ugyanis, hogy a beállítottságok szempontjából egyedül a munkában eltöltött évek száma a szervezeten kívüli egyetlen döntő tényező. A többi, mint a kor, a származás, a földrajzi hovatartozás, a házastársak foglalkozása, bár jellemző a személyzetre, mégsem túlságosan lényeges, ami azt is jelenti, hogy ha hagyunk időt, végül szinte mindenki elfogadja majd a többség álláspontját. A szervezetbe nemrégiben belépett munkásokon kívül, akik még nemigen integrálódhattak, a kisebbséget mindenekelőtt a marginális emberek, valamint azok alkotják, akik nem tudtak környezetükhöz alkalmazkodni.

E viselkedési modell lényegi ismérve, hogy a legjobban integrálódott dolgozó, a közösség feddhetetlen polgára, állandó jelleggel szembehelyezkedik a vezetés, sőt bizonyos fokig a szervezet céljaival is. Ezt a negatív konformizmust az teszi lehetővé, hogy a munkában eltöltött évek számának szabálya által nyújtott védelem minden egyes kategória számára biztosítja, hogy mindenfajta hierarchikus hatalomtól teljesen független maradjon. Ebből következően nem meglepő, hogy a szervezettel szembeni ellenszenvet és általános pesszimizmust nem csupán a munkával

való elégedettség érzése, hanem és elsősorban a monopóliumhoz való szinte lelkes ragaszkodás is kíséri.

Ellentétben más eredményekkel, a termelőmunkások munkájuk iránti érdeklődésükre vonatkozó válaszaik teljesen megegyeztek más kutatók olyan eredményeivel, amelyeket rutin összehasonlító munkák során más szervezetekben nyertek. A vélemények megoszlása itt sokkal kedvezőbb, mint a könyvelési irodában,⁹² az viszont, hogy a legrégebbi dolgozók a legelégedettebbek, ugyanúgy egybevág a könyvelési iroda eredményeivel, mint ahogy megfelel annak is, hogy a normák és a szokások terén a legrégebben dolgozók inkább pesszimisták és agresszívek.

A helyzetükkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok még kedvezőbbek. A megkérdezettek 80%-a válaszolt igennel arra a kérdésre, amelyet szándékosan úgy konstruáltunk, hogy ezáltal a lehető legtöbb negatív választ kapjuk: „*Valóban előnyös-e a monopóliumban dolgozni?*” A válaszok indokai között szereplő első és legfontosabb ok természetesen a biztonság igénye (a megkérdezettek 80%-a indokolta ezzel). Egy olyan kérdésre, amelynél kategorikusan kellett válaszolniuk, 75%-uk válaszolta azt, hogy többre becsülik az olyan rendszert, amely előmeneteli esélyekkel szemben biztonságot nyújt, az olyan rendszerrel szemben, amely több előmeneteli esélyt, de kevesebb biztonságot ad. Mindazonáltal hozzá kell tennünk, hogy ez a választás azért mégsem olyan tradicionalista és korlátozott, mint amilyennek első hallásra tűnik, mivel ugyanezeknek a megkérdezetteknek csupán 28%-a nyilatkozta azt, hogy szeretné, ha majd gyermeke is a monopóliumban dolgozna. Mivel meg vannak arról győződve, hogy semmi esélyük sincs az előmenetelre, a monopólium munkásai inkább a biztonságot választották, de azért remélik, hogy gyermekeik hasznát veszik áldozatuknak, és nekik majd sikerül kitörniük a munkás-létből.⁹³

⁹² A megoszlás a következő: a munkások 38%-a nagyon szereti munkáját, 44%-a eléggé szereti, és 22%-a nem nagyon vagy egyáltalán nem szereti.

⁹³ Az ilyen tervezgetéseket a pályázati rendszer is aláátmasztja, mivel szinte teljesen megakadályozza, hogy az elemi kulturális ismeretek elsajátításából kirekesztett emberek előrejuthassanak; ugyanakkor garantálja, hogy a szülőknek gyermekeikért hozott áldozatai nem hiábavalók.

Hogyan férhet össze vajon a szervezettel szembeni negatív pesszimizmus és a szervezetben elfoglalt helyre vonatkozó egyéni megelégedettség e kétfajta beállítottsága? Hipotézisünk a következő. Úgy tűnik ugyan, mintha a termelőmunkások jól alkalmazkodnának helyzetükhöz, de alkalmazkodásuk néhány olyan kiváltságtól függ, amelyhez rendkívül ragaszkodnak, és amelyeket illetően — jogosan vagy nem jogosan — attól félnek, hogy ezek veszélyben forognak. Úgy vélik tehát, hogy ha meg akarják tartani pozíciójukat, és ha szembe akarnak szállni a — szerintük — ellenük irányuló változást ösztönző nyomással, akkor mindenáron meg nem alkuvó beállítottságot kell felvenniük. Szerintük a gépesítés mindenekelőtt arra szolgál, hogy a vezetés újra tárgyalásokat kezdjen, hogy számára kedvezőbb szabályzatot fogadtasson el. Azzal gyanúsítják igazgatóikat, hogy azok teljesen lagymatagon viselkednek a formális szervezeti rendszerrel szemben, amelynek hivatalosan ők a biztosítékai, és hogy mindig a szabályok azon bizonytalan és gyenge pontjait keresik, ami által a munkásokat manipulálhatják. Végül a mérsékelt, de állandó agresszivitás jelenti számukra a legmegfelelőbb eszközt arra, hogy védekezzenek mindenfajta túlkapás ellen. Ugyanakkor kitűnő érv az egyes rangok tiszteletben tartása mellett és amellett, hogy ne érvényesülhessen a vezetőknek tulajdonított hagyományos megosztási taktika.

E mögött az ellenségnek kifelé mutatott szilárd hivatalos látszat mögött létezik egy széles, árnyékfedte terület, amelyet a szabályzat alkalmazására és a technikai munka működésére vonatkozó kérdéseinkkel csak részben tudtunk feltárni. Ez pedig a belviszályok, a rossz közérzet és a zűrzavar területe. Ez a rossz közérzet — mint tudjuk — a gépleállások alkalmával nyilvánul meg. Ilyen körülmények között a termelőmunkások valóban függő viszonyba kerülnek a karbantartó munkásokkal szemben, ugyanakkor attól is szenvednek, hogy a tisztázatlan szabályok miatt a vezetéssel szemben is sebezhetőek. A függőség és ez a bizonytalan helyzet azért is hat mélyebben érzékenységre, mivel társadalmi kapcsolataik minden egyéb aspektusában védettebbek a konformizmus és az elégedettség általános légkörében. Bármilyen szűk is a szabadság és a sebezhetőség sávja, mégis döntő jelentősége van az üzemi légkör szempontjából.

Ezeket a panaszokat a munkatársakra panaszkodás, valamint a műhelyeken belüli barátság légköre és az üzemre vonatkozó kedvezőtlen

vélemények kísérik. Végül, összehasonlítva a két üzemet, a munkások azt az üzemet ítélik egyszersmind a legrosszabb üzemnek, ahol a legtöbb belviszályt is találjuk.

Végül hangsúlyoznunk kell, hogy bármilyen keserűen hangozzék is a panasz, és bármilyen eltérő legyen is e vélemények érzelmi jellege, ezek a problémák egyáltalán nem befolyásolják az imént leírt szerencsés beilleszkedést. Ez az ellentmondás a következőképpen magyarázható: a szabályok alkalmazásából és a termelőmunkásoknak a karbantartó munkásoktól való függőségi helyzetéből fakadó problémáknak az az egyetlen eredménye, hogy megnő a termelőmunkások igénye a formális hatalommal szemben, minthogy e viszonyok struktúrájáért hivatalosan a formális hatalom felelős. Ha egy munkás státusát kétségbe vonják, és ezért frusztrálnak érzi magát, akkor e személyes problémája miatt nem saját helyzetére panaszodik, hanem az ezért felelős hatalmat bírálja, amelynek állítólag fenn kellett volna tartania a dolgok formális rendjét és az ehhez kapcsolódó kiváltságokat. Ezzel szemben a felelős hatalom arra törekszik — legalábbis a munkás feltételezése szerint —, hogy átmeneti gyengeségét felhasználja ellene.

A termelőmunkásokra jellemző viselkedési modellt a következőképpen foglalhatjuk össze:

1. általában szerencsésen alkalmazkodnak a helyzethez, de ehhez
2. minden téren több negatív konformizmus és pesszimizmus járul, sőt ahol csoportérdekek forognak kockán, ott ezek vannak többségben; a csoportnyomás, amely ezt a konformizmust lehetővé teszi, létrejöhet egyrészt azért, mert a munkáskategóriák megszabadultak mindenféle formális hatalom korlátozó hatásától, másrészt, mert a csoport nagy bizonytalansága kötelezővé teszi a csoport számára, hogy szilárdabb építménnyel védekezzen a vezetéssel szemben;
3. több olyan belső probléma van, amely ugyan érzelmi reakciókat vált ki, de közvetlenül nem befolyásolja a szerencsés alkalmazkodás általános módját, csupán a munkásoknak azt a beállítottságát erősíti meg, amely a formális hatalommal szemben igényeket támaszt.

Nagy vonásokban vizsgálva úgy tűnik, hogy a karbantartó munkások és a termelőmunkások azonos módon, általában könnyen alkalmazkodnak, ez párosul egy erősen korlátozó csoportkonformizmussal, ami különösen a hivatalos hierarchiával szemben tanúsított állandó agresszivitásban nyilvánul meg. De az a viselkedési modell, amelybe látszólag beleillenek a karbantartók, sokkal markánsabb úgy, hogy alkalmazkodásuknak teljesen más jelentése lesz.⁹⁴

A karbantartó munkásoknak helyzetükhöz való szerencsés alkalmazkodása először is teljesen más jellegű, mint a termelőmunkásoké. Míg a termelőmunkásokat sokkal kevésbé érdekli munkájuk tartalma, mint az, hogy a monopóliumban dolgoznak, addig a karbantartó munkások esetében ez mintha fordítva volna. Ők ugyanis rendkívül büszkék szakmájukra, és munkájukat is nagyra becsülik; kétharmaduk nyilatkozott úgy, hogy nagyon szereti szakmáját, és senki nem nyilvánított erre vonatkozóan kedvezőtlen véleményt. A monopólium összes többi szakmai kategóriája közül csak az üzemmérnökök adtak hasonlóan pozitív válaszokat. Ezzel szemben, ami saját helyzetüket illeti, már nem voltak olyan lelkesek, mint a termelőmunkások. 73%-uk — igaz, a termelőmunkásoknál is körülbelül ugyanez az arány — nyilatkozott úgy, hogy ha újra választania kellene, akkor újra itt kezdené. Azok aránya azonban, akik úgy nyilatkoztak, hogy *valóban előnyös* a monopóliumban dolgozni, 80%-ról 65%-ra csökkent, amikor pedig választaniuk kellett a között a szervezeti rendszer között, amely a biztonságot garantálja és a között, amely több előmeneteli esélyt nyújt,⁹⁵ a termelőmunkások igen nagy arányban szavaztak a biztonságra (75% szemben a 16%-kal), míg a karbantartó munká-

⁹⁴ Igen jelentős beállítottságbeli különbségek jelennek meg a két csoport között azokban az ítéletekben, amelyek az igazgatók feladataira és kiváltságaira, valamint arra a módra vonatkoznak, ahogyan az emberek elfogadják, illetőleg elutasítják az adminisztratív korlátozásokat.

⁹⁵ A következő kérdést tettük fel: „*A magánszervezetben az állás bizonytalanabb, viszont nagyobb az esély az előmenetelre. Véleménye szerint, melyik mégis a kedvezőbb: a magánszervezet vagy a monopólium rendszere?*”

soknál sokkal egyenlőbb megoszlást kaptunk (55% a biztonságra, míg 42% az előmeneteli esélyekre szavazott).

Ebben valamiféle félig tudatos megbánás és egyfajta érzelmi ambivalencia érezhető. A karbantartó munkások tisztában vannak azzal, hogy valamit fel kellett áldozniuk akkor, amikor a monopólium által nyújtott biztonságot választották, és hajlamosak azt hinni, hogy az ezért fizetendő ár túlságosan magas. Az, hogy sajnálják az árat, nem érinti szakmai büszkeségüket vagy az ebből fakadó helyzethez való szerencsés alkalmazkodási formát, ezzel szemben befolyásolja a monopólium szervezeti rendszerével szembeni beállítottságukat. Figyelemre méltó, hogy azok akik úgy nyilatkoznak, hogy a „privátrendszert” többre becsülik, elutasítván ezzel a monopólium szervezetének alapvető felépítési elvét, egészében véve sokkal kevésbé agresszívek és kevésbé kritikusak, mint kollégáik. Úgy tűnik, hogy amikor a karbantartó munkások közvetlenül és szinte érzelmileg kötelezik el magukat a monopólium „rendszeréhez”, akkor panaszkodnak legtöbbször elkötelezettségük következményeire. Csak akkor toleránsabbak, amikor belátják, hogy a problémákért — amelyek természetesen mégiscsak választásukból következnek — ők is felelősek. Egészében véve tehát könnyen alkalmazkodnak, viszont ezt az alkalmazkodást — többnyire — csak úgy lehet fenntartani, hogy a szervezeti rendszerrel szemben bizonyos fokú agresszivitást tanúsítanak.

A karbantartó munkások alkalmazkodási módja a termelőmunkásokénál határozottabban körvonalazott, de azért attól mégsem különbözik lényegesen. A mindkét szakmai kategóriát érintő másik fontos ismerv, a csoportkonformizmus, az alkalmazkodási módok különbségét még jobban elmélyíti.

A karbantartó munkások egyéni válaszaikban — elég szokatlan módon — egységes álláspontot képviseltek; a köztük levő egység mindenestre magasabb rendű volt, mint a termelőmunkásoknál. Reakcióik is fegyelmezettebbek voltak a többi csoportban észlelt reakciókhoz képest. Azt is meg kell jegyeznünk, hogy konformizmusuk sem ugyanazokra a területekre vonatkozik, mint a termelőmunkásoké. A gépesítés és a munkában eltöltött évek számának elve által felvetett problémákat illetően a karbantartó munkások mérsékeltebbek, kevésbé elkötelezettek és a kö-

vetkezményeket tekintve is alkalmazkodók. Ezzel szemben a munkára, a kollégák közötti kapcsolatokra, a műhelyvezetőkkel és a termelőmunkásokkal való kapcsolatokra, a felső vezetés csoportjáról, valamint az igazgatási gyakorlatról alkotott véleményükre vonatkozó kérdésekre adott válaszaikban még csekély nézeteltérést sem találtunk.

Eredményeink ismertetése során közvetlen bizonyítékot is szerezhettünk arról, milyen erős nyomást gyakorol az egyénre a szakmai kategória: egy 7 tagú karbantartómunkás-csoportban a megkérdezettek többsége enyhébb beállítottságot tanúsított szakmáját illetően, mint kollégái; a vitában viszont ettől teljesen eltérő, a „hivatalos” álláspontnak megfelelő kollektív választ adtak, pedig ismerték azokat az eredményeket, amelyek — többek között — kiscsoportjuk ezzel ellentétes véleményét mutatták. Pedig a karbantartó munkások nem kételkedtek eredményeink pontosságában, és elég bizonyítékot szolgáltatottak az irántunk tanúsított bizalmukról. Ugyanakkor a vitában azok vitték a szót, akik felháborodva képviselték a szakmai kategória többségének álláspontját, és azt a benyomást próbálták kelteni, mintha egyetértettek volna azzal, hogy ők azért mégis tudták, hogy mi tudtuk, hogy ők akkor nem értettek egyet.

A csoportnyomás másik aspektusa a karbantartó munkások nyilatkozataiban kifejeződő szolidaritási, kohéziós és testületi szellem. A karbantartó munkások kétharmada tiltakozik, ha olyan véleménnyel találkozik, miszerint az üzemben nincs a munkások között szolidaritás (szemben a termelőmunkások 40%-ával), 70%-uk pedig úgy nyilatkozik (szemben a termelőmunkások 45%-ával), hogy a munkatársak közötti kapcsolatok kitűnőek.

Ha mármost megpróbáljuk a konformizmus tartalmát pontosabban meghatározni, akkor újra csak olyan témákba botlunk, amelyekkel már foglalkoztunk (a műhelyvezetőkkel szemben agresszívek, a termelőmunkásokat lenézik), de a vezetéssel, különösen pedig az igazgatóhelyetttel szemben tanúsított néma ellenszenvvel is találkozhatunk. Ezek a vélemények, amennyiben egyénekre vonatkoznak, lehetnek tartózkodóak és váltakozóak; ha viszont közvetetten a mérnökök testületére és az igazgatási gyakorlatra kérdezzünk rá, akkor a válaszok teljesen sztereotípekké válnak; 90%-uk, tehát többségük jóváhagyja, hogy hiányzik a hatékony-

ság, hogy a műszakiak nem dinamikusak, de elbizakodottak, hogy nem megfelelő az igazgatási gyakorlat, és hogy az üzem „rosszul szervezett”.

Végül érdemes megjegyeznünk, hogy szoros összefüggés van az effajta agresszivitás és a könnyű alkalmazkodás között. Az ítéleteikben legmérsékeltebb és legóvatosabb karbantartó munkások sajnálják leginkább, hogy így választottak, sőt az is felmerül bennük, hogy valóban előnyös-e a monopóliumban dolgozni. Ebből is látszik, hogy a karbantartó munkásoknak a szervezettel szemben tanúsított agresszivitása a helyzetükhöz való könnyebb alkalmazkodás nélkülözhetetlen eleme.

Erre a paradoxonra jobb magyarázatot találunk majd akkor, amikor már elemeztük a műhely hatalmi viszonyainak a rendszerét. Mostantól fogva mindazonáltal hangsúlyozhatjuk, hogy ez az alkalmazkodási forma annak a szándéknak felel meg, hogy a csoporttagok érdekeit megvédjék, továbbá annak az adottságnak, hogy egy kis létszámú tagsággal rendelkező szakmai kategóriában és félészakmai státusban ezek az érdekek sokkal könnyebben észlelhetők. Ezenkívül ezt az alkalmazkodási formát befolyásolja a csoport helyzetének viszonylagos bizonytalansága is, mivel úgy tűnik — és minden ebbe az irányba hat — hogy a technológiai változás nemsokára véget vet ennek az elavult szervezeti formának. Végül hat rá azon csoporttagok frusztrációjából fakadó bizonytalanság is, akik úgy vélik, hogy másutt jobb lenne a helyzetük és jobbak lennének előrejutás esélyeik.

Mint ahogy a termelőmunkások, a karbantartó munkások is közölték gyermekeikkel kapcsolatos ambícióikat, amelyek talán még jobban eltávolítják őket a monopóliumtól. A monopólium vezérigazgatósága műhelyvezetői állásokat ajánl fel nekik, ezt visszautasítják, mivel ez nem érdekli őket. Ők a beosztott mérnöki állásokra pályáznak. A monopólium jelenlegi szervezeti rendszerében azonban e reményük nem teljesíthető.

Igaz, a karbantartó munkások rendkívül büszkék szakmájukra — ezt mások is elismerték —, de nem szabad elfelejtenünk, hogy a nehéz és őket az ambícióiktól megfosztó pályázat után, természetes, hogy kiváltságait és előjogait rendíthetetlenül védelmezik, és az is, hogy esetleg a többi csoportot támadva is védekeznek.

A másik két csoporttal összevetve a műhelyvezetők reakciói kevésbé agresszívak, ugyanakkor jóval nagyobb pesszimizmusról árulkodnak. Amennyiben a karbantartó munkások és alacsonyabb fokon a termelőmunkások alkalmazkodását kielégítőnek, egyszersmind agresszívnak tekinthetjük, úgy a műhelyvezetők ellenkezőleg, szerencsétlen, labilis és beletörődő módon alkalmazkodnak.

Próbáljuk meg pontosítani az elmondottakat: a műhelyvezetők igen mérsékelt válaszokat adtak arra a kérdésünkre, hogy fejtsék ki véleményüket az üzembről, feletteseikről és a termelőmunkásokról. Bár keserűen nyilatkoztak a karbantartó munkásokról, de ezenkívül a csoportreakción kívül — amely különben is kevésbé koherens, mint ellenfeleiknek velük szemben kinyilvánított csoportreakciói — soha nem támadták a többi szakmai kategóriát. Azt a benyomást sem keltik, mintha a vezetést vagy az üzemi szervezetet bírálnák; de nem is akarják azokat nagyon védelmezni sem, és afelől sem hagynak kétséget, hogy semmiféle közösséget nem éreznek egy olyan igazgatással, amelyben nem akarnak részt venni. Igaz, ritkán fordul elő, hogy azt mondják, igazgatójuk vagy igazgatóhelyettesük nem túl jó, de azért ez nem akadályozza meg őket abban, hogy ha nem is mindannyian, de egy igen fontos kisebbség ne értene egyet a vezetés dinamizmusának hiányát és az igazgatási gyakorlat nem hatékony voltát bíráló általunk megadott sztereotip véleményekkel.

Amint az előrelátható volt, ez a passzivitás igen rossz közérzettel párosul. A munka érdekességére vonatkozó kérdésre adott válaszaik hasonlóak a termelőmunkásokéhoz, viszont sokkal rosszabbak, mint a karbantartó munkásoké, ami igen kedvezőtlen megoszlást jelent, tekintve hogy ezek az emberek vezető funkciót töltenek be.

Még jellemzőbb, hogy 50%-uk úgy nyilatkozott, hogy amennyiben újrakezdhetné, megint csak a monopóliumba jönne, míg a karbantartó és a termelőmunkások háromnegyede határozott hasonlóképpen. Végül pedig egy másik, a helyzetükre vonatkozó kérdésre 50%-uk válaszolt kategorikusan úgy, hogy abból kiderült, monopóliumbeli állását nem tartja „jó helynek”.

A műhelyvezetők alkalmazkodási módjának harmadik sajátos vonása a kohézió hiánya. Soha nem válaszoltak úgy, mint egy vezetői csoport tagjai, és általában sokat haboztak, mielőtt állást foglaltak volna. Ezenkívül — még egyéni — válaszaikból is hiányzik a koherencia. Nyilatkozataikban sokkal több az ellentmondás, mint a többi csoport tagjainál, épp ezért sokkal nehezebb náluk logikus beállítottságmodelleket találni.

E kusza viszonyokban egy első látásra váratlan kapcsolat némiképp megvilágítja a műhelyvezetők rossz közérzetének mélyebb okait. A műhelyvezetők általában elutasítják a munkásoknak a munkában eltöltött évek számának elvéről vallott álláspontját, ami könnyen érthető, mivel éppen a munkában eltöltött évek számának törvénye fosztja meg őket a hatalomtól. Azoknak a többsége azonban, akik elfogadják ezt az álláspontot — ezek jelentős kisebbséget alkotnak —, sokkal elégedettebbek munkájukkal, illetőleg helyzetükkel. Úgy tűnik tehát, hogy a műhelyvezetők csak akkor tudnak alkalmazkodni sorsukhoz, ha elfogadják a munkások értékrendjét, és beletörődnek abba a szerepbe, amelyet a munkások nekik szántak. Ugyanakkor, és ezen nem szabad meglepődnünk, a legfiatalabb műhelyvezetők, és azok, akik kiegészítő tanfolyamra jártak, sokkal elégedetlenebbek, mint a többiek; vagyis akik olyan helyzetben vannak, hogy ők kívánhatják leginkább a változást, azok egyszersemind a legelkeseredettebbek és a legcsalódottabbak is. Ezt az összefüggést támasztja alá az is, hogy azok a műhelyvezetők, akik nem kezdeményeznek, akik nem foglalnak állást abban, hogyan kell az alkalmazottakkal viselkedni, és akik szerint nincs probléma a fegyellemmel, rendszerint elégedettebbek kollégáiknál. A műhelyvezetők elégedettsége tehát a passzivitással és a beletörődéssel függ össze.

A műhelyvezetőknek a karbantartó munkásokhoz fűződő viszonya a priori ezzel az értelmezéssel ellentétesnek tűnhet, mivel azok a műhelyvezetők, akiknek a legjobb a közérzete, vonják leginkább kétségbe a karbantartó munkások szakértelmét. Ez a reakció valójában agresszív csoportreakció, ami teljesen egybevág azzal, amit a többi szakmai kategóriában is tapasztalhattunk. Egyáltalán nem felel meg azonban a műhelyvezetők más kérdésekre adott válaszaiban megnyilvánuló beállítottságoknak. A legfiatalabb és legharciasabb műhelyvezetők elismerik a karbantartó munkások szakértelmét. Így tehát a pesszimizmus és a realizmus

együtt jár a harckészséggel, míg az ellenfél megvetése inkább az irrealizmus bizonyítéka, de természetesen beéri a beletörődő alkalmazkodással is.

Mindent egybevetve, a műhelyvezetők közel állnak a termelőmunkások szakmai kategóriájához; nem úgy reagálnak a dolgokra, mint a vezetés tagjai, hanem mint a beosztottak, illetőleg a döntések végrehajtói. Amíg azonban a monopólium munkásai viszonylag boldogok és nagyon kritikusak, addig a műhelyvezetők boldogtalanok és csupán mérsékelt kritikusak; nem érdekli őket munkájuk, és munkakörülményeikre is panaszkodnak. Elsősorban a műhely társadalmi rendszerének keretei között rájuk szabott szerep az, ami egyáltalán nem felel meg a modern ipari társadalom értékeinek, és a műhelyvezetők sem munkájuk jellegét, sem karrierjüket illetően nem képesek törekvéseiket e szerepre korlátozni. Mindezen a téren frusztráltak. Csak ha felhagynak ezekkel az értékekkel és a hozzájuk tartozó törekvésekkel, és azt állítják, hogy a dolgok nem is úgy vannak, ahogy vannak, tudnak a munkások csoportjához csatlakozva alkalmazkodni. Az effajta viselkedés azonban pusztán egyéni módon mehet végbe, és ezért számos problémát okoz. Nem meglepő tehát, hogy a műhelyvezetők beállítottságaiból hiányzik a testületi szellem, illetőleg a koherencia.

A MŰHELYEN BELÜLI HATALMI VISZONYOK RENDSZERE, EGYENSÚLYA ÉS HATÁRAI

Az egyének és a csoportok egy szervezet keretein belüli viselkedése és beállítottsága nem értelmezhető anélkül, hogy ne utalnánk a köztük levő hatalmi viszonyokra is. Ezt próbáltuk húsz éves olyan kutató munka nyomán megérteni, amely kizárólag az „emberi viszonyok” pszichológiai aspektusára összpontosított.⁹⁶

Ebből a szempontból különösen érdekes a monopóliumban kialakult helyzet. A bürokratikus szervezeti rendszer kialakulásában az egyik

⁹⁶ Ez a vélemény egyre gyakrabban fejeződik ki 1957—1958 óta mind a szociálpszichológusoknál, mind a szervezetelméleti teoretikusoknál, mind pedig a szociológusoknál. Ezeket az újabb elméleti irányzatokat majd a VI. fejezetben elemezzük.

döntő tényező — mint ahogy a könyvelési iroda személyzetének reakcióit elemezve már utaltunk rá — az a szándék, hogy a hatalmi és a függőségi viszonyokat megszüntessék, és hogy az emberek irányítása helyett a dolgokat adminisztrálják. A bürokrácia eszményképe az olyan világ, amelyben a résztvevőket személytelen előírások, nem pedig önkényes rendeletek vagy személyes befolyások kapcsolják össze. Ehhez az eszményhez a monopólium szervezeti rendszere a lehető legközelebb áll. E rendszert mindenekelőtt az jellemzi, hogy a szabályozás kiterjedt, és hogy a felelős funkciókban levők önkénye számára — akár a legmagasabb szinteken is — igen keskeny sáv marad. Minden reakciójukat és minden lehetséges eseménnyel szemben tanúsított viselkedésüket előírják; ezzel a beosztottak tisztában vannak, és ennek ismeretében cselekedhetnek, ami még inkább leszűkíti befolyásuk lehetőségeit. A munkában eltöltött évek száma alapján történő elhelyezkedési rendszer mindenesetre teljesen lehetetlenné teszi számukra, hogy beosztottaik karrierjébe beleavatkozhasanak. A beosztottak élete mégsem teljesen mentes a tilalmaktól és a tilalmakat kísérő büntetés fenyegetésétől, de itt nem az a fontos, hogy létezik egy elnyomó rendszer, hanem az, hogy nem büntethetnek meg valakit önkényesen, vagyis egy személy, csak úgy, nem szabhat ki büntetést.

Ha most ebből a szempontból vizsgáljuk újra a műhelyekben kialakult kapcsolatokat, akkor azok egyfelől nagyon racionálisnak tűnnek, ugyanakkor olyan „előre nem látható következményekkel” járnak, amelyek teljesen megváltoztatják e kapcsolatok jelentőségét.

A szabályok általánosan érvényesek mindenkire, a szervezeten belül a viselkedések stabilak és előreláthatóak, a különböző hierarchikus fokozatokon lehetetlen a beavatkozás, mindez lényegesen gyengíti az utasítás formális láncolatának jelentőségét, ami valóban veszített hatékonyságából. Ezt a hatalomvesztést — ugyanúgy, mint a könyvelési irodában és ugyanazon okokból is — a közvetlenül kapcsolatban álló szintek között viszonylagos szívéllyesség és nagyfokú közömbösség kíséri. A műhelyvezetők passzívak, a munkások pedig toleránsak. Igaz, a dolgok rendes menetét garantálni kell, és a rendszer egészének is megfelelő legitimitást kell biztosítani; ez az igazgatóra és helyettesére háruló szerep, bizonyos befolyást biztosít számukra. Mindazonáltal hangsúlyoznunk kell, hogy ellentétben a látszattal, a rendszer logikája szerint kialakult centralizáció

megnehezíti az egyszemélyi hatalom gyakorlását. A döntési hatalom valójában éppen annál van, aki a legnehezebben tudja gyakorolni, mivel nem lehet hatalma valakinek, ha azok, aki felett ezt a hatalmat gyakorolni akarja, túl sokan vannak, illetőleg hiányoznak a szükséges információk és kapcsolatok. Ily módon ez az utolsó kulcsfontosságú viszony, a munkás és az igazgató közötti viszony, részben legalábbis, szintén meg van fosztva a hatalom aspektusától és ellenőrző funkciójától. Az igazgató csak mint bíró cselekedhet; személytelennek kell maradnia, nem egyeztetetheti össze cselekvési vágyát akaratával, vagyis azt, hogy hatalma legyen, azzal a feladattal, hogy ő értelmezze a törvényt és vállaljon garanciát érte.

Hiába tűnik úgy, mintha sikerült volna a hatalmi kérdéseket a hivatalos hierarchikus vonalról kiiktatnunk, a szervezetből mégsem tűntek el, így a termelőmunkások és a karbantartó munkások viszonyában továbbra is megtaláljuk e kérdéseket, amelyek — mint láttuk — ugyanazokat a függőségi érzéseket, a frusztrációt és az emóciókat keltik, mint egy normális hierarchikus viszony. Megpróbáljuk tehát megérteni, hogyan alakulhatott ki ilyen viszony, és mi a jelentősége a monopólium szervezeti rendszerében.

A termelőmunkás és a karbantartó munkás viszonyát lényegében egy esemény, mégpedig a gépleállások határozzák meg, mivel a két csoport ekkor kerül egymással funkcionálisan is szoros kapcsolatba. A gépleállások szokatlanul gyakoriak, mert problémák adódnak abból, hogy nem egyforma az üzemanyag. Mint már említettük, ez a technológiai rendszer érzékeny pontja. Más franciaországi üzemek vagy ugyanilyen külföldi üzemek az effajta problémákat már sokkal jobban megoldották, legalábbis nem jelentenek számukra döntő problémát, míg a monopóliumban azzá váltak.

Miért érzékenyebb ezen a ponton a monopólium szervezeti rendszere? A már kialakult helyzetért két egymást kiegészítő ok a felelős. Először is, a gépleállások jelentik az egyetlen és valóban fontos olyan eseményt, amely nem jósolható meg előre és amelyre nem lehetett személytelen, kötelező előírásokat kidolgozni. Igaz, szigorú előírások szabályozzák a gépleállásokból fakadó következményeket, a munkahelyek elosztását, a munka nehézségi foka és a bérezés egyeztetését, ezek az előírások azon-

ban nem teszik lehetővé, hogy előre lássák, vajon lesz-e géphiba, és mennyi ideig tart majd a javítás. Ellentmondanak egymásnak a merev szabályok, amelyek részletekbe menően előírják, milyen intézkedéseket kell foganatosítani és a technikai téren uralkodó teljes bizonytalanság.

A sajátos technikai szervezethez járul a második ok, a sajátos emberi szervezet. Csak a karbantartó munkások tudnak komolyan és hozzáértően foglalkozni a gépleállás döntő eseményével. A műhelyben valójában senki sem képes ellenőrizni őket, mert ebben senki sem eléggé kompetens. Kénytelenek tehát teljesen rájuk hagyatkozni. Ezenkívül ahelyett, hogy a munkásoknak és a műhelyvezetőknek viszonylag absztrakt szolgáltatással lenne dolguk, egyénileg felelős személyekkel állnak szemben. Ebben rejlik a szervezet absztrakt és személytelen jellege, valamint a karbantartó munkások egyéni felelőssége közötti másik ellentmondás.

A gyakorlat terén a probléma még fontosabbá válik, mivel a gépleállás a termelőmunkásoknál súlyosabb következményekkel jár. Az a kisebbik baj, hogy a géphiba megtöri munkaritmusukat, de ha az másfél óráig tart, akkor a termelés kiesést a munkások számlájára írják, és utána többet kell dolgozniuk, hogy a lemaradást behozzák. Ha a gépleállás még ennél is tovább tart, akkor a munkásnőket egyéb munkákat végző műhelyekbe küldik, ahol alacsonyabb bérért, mindenki által megvetett munkákat kell végezniük, vagy pedig a szénioritás elve alapján áthelyezésekre kerül sor, ami felboríthatja a munkabrigádokat, és okot szolgáltathat arra, hogy az egyes dolgozók státusa vitatémává váljon. Az ilyen események előfordulása általánosan bizonytalan légkört teremt egy olyan világban, ahol máskülönben mindent részletekbe menően kidolgoznak, és amelyben a biztonság értékei uralkodnak. Nincs tehát semmi meglepő abban, hogy ilyen körülmények között a karbantartó munkás viselkedése — az egyetlen olyan személyé, aki azonnal előre jelezheti a bajt, és ezáltal a munkásnők számára azt a biztonságot nyújthatja, amire nekik szükségük van — ilyen döntő fontosságúvá válik. A munkásnők arra töreksenek, hogy a karbantartó munkás a lehető leggondosabban foglalkozzon a géppel, ő pedig nem rest hasznot húzni ebből a helyzetből, hogy a munkásnőre befolyást gyakorolhasson. Ettől a pillanattól kezdve már ki is alakult a hatalmi viszony.

A karbantartó munkások befolyásoló hatalma és a műhelyvezetők

tehetetlensége közötti ellentmondásból válik világossá az előbbieknél az utóbbiakkal szembeni előnye, valamint rivalizálásuk mélyebb gyökere. A műhelyvezetők nem képesek a géphibát ellenőrizni, amely pedig a műhelyben a legfőbb problémává lépett elő. Hiába értenek az igazgatás vagy az üzemanyaggal való ellátás kérdéseire, hozzáértésük semmiféle presztízt vagy hatalmat nem biztosít számukra, mivel nem alkalmazható arra a problémára, ami pedig valóban érdekli a munkásokat, mert közvetlenül érinti munkában eltöltött életüket, ezenkívül tartalmaz egy vékony bizonytalansági sávot is. A műhelyvezetők tehát — bármily erős egyéniségek is — soha nem tudják „helyükre tenni” a műhelyükben dolgozó karbantartó munkásokat. A csoportok közötti állandó harcban szükségszerűen mindig ők lesznek a vesztesek. Teljesen természetes tehát rossz közérzetük, hiszen bele kell törődniük abba, hogy a helyzethez vesztesként alkalmazkodjanak, hogy nevetségessé teszik hatalmukat, és hogy csupán önmaguk igazolásával törődjenek.

A karbantartó munkások szerepe ugyan szép, de az ő hatalmuk is kétes; jogaikat nem ismerik el, és azok nem törvényes jogok, ez pedig egyáltalán nem felel meg annak, amit általában egy ipari szervezettől várunk, ennek következtében jogaik kétesek, ingatagok. Természetes tehát, hogy nem érzik magukat biztonságban, agresszivitásuk pedig úgy értelmezhető, mint a csoportszolidaritást erősítő kényelmes eszköz arra, hogy minden egyéni kompromisszumot lehetetlenné tegyenek, és hogy minden támadást megelőzzenek. Az ilyen viselkedés rendkívül hasznos a hatalomért folyó harcban, sőt azt is mondhatnánk, hogy végeredményben igen hatékony. A csoport nemigen ismeri el az ellenféllel szembeni olyan jellemvonásokat mint az önuralom és a méltányosság, azok pedig akik mégis ragaszkodnának ezek gyakorlásához, hamarosan marginálisak, hacsak nem kítaszítottak lesznek.

A termelőmunkások nehezen viselik el függőségi helyzetüket, szembenállásukat azonban nem fejezhetik ki nyíltan, mivel személy szerint szükségük van a karbantartó munkások műhelyen belüli jóindulatára, és mert ugyanakkor azt is tudják, hogy a kollektíva szintjén csak akkor őrizhetik meg privilégiumaikat, és szilárdíthatják meg mind ez ideig számukra igen előnyösnek tűnő helyzetüket, ha továbbra is közös frontot alkotnak a másik csoporttal. A munkásegység és az osztályszolidaritás az a két ér-

ték, amely lehetővé teszi, hogy jogosnak tüntesse fel ezt a szövetséget, és a szövetség fenntartásához szükséges áldozatokat. Ezek az értékek azért nagy jelentőségűek, mert minden sikerük ellenére — ugyanúgy, mint a karbantartó munkások —, a termelőmunkások így úgy érzik, hogy állandóan bizonytalan helyzetben vannak; az a benyomásuk, hogy egy francia ipari szervezethez viszonyítva teljesen szokatlan előjogok és kiváltságok birtokosai, és úgy vélik, hogy mindenáron meg kell magukat védelmeznüik, nehogy ezeket az előnyöket elveszítsék. Mivel szellemileg erre vannak beállítódva, a karbantartó munkások szakítással való fenyegetései igen hatásosak.⁹⁷

A hatalmi viszonyok alapján felvázolt szervezeti rendszer a gyakorlatban — úgy tűnik — egyáltalán nem alkalmazható. A különböző szakmai kategóriák harca fatálisnak és kiútalanoknak látszik. Látszólag semmiféle változás nem lehetséges, az általános rendszer pedig teljesen statikus benyomást kelt. Ez a rendszer azonban működik, és habár nem túl magas hatékonysággal, mégis sikerült az ipari világban érvényesülő technikai fejlődést magába szívnia.

A kinyilvánított vélemények és az általuk feltárulkozó beállítottságok alapján nem szabad tehát arra következtetnünk, hogy a szervezet működése csak bírálható, és nem szabad róla fekete-fehér képet alkotnunk. A megoldhatatlan konfliktusok és az egyének helyzetükhöz való alkalmazkodását szabályozó konzervatív modellek túlsúlya bizonyára fékezi a fejlődést, és mindenütt a legkonzervatívabb értékeket és a legstatikusabb konformizmust erősíti. Ezek a tendenciák azonban nem fejlődhetnek a végtelenségig. Különböző jellegű fékezőerők léteznek, amelyek e tendenciák szabályozóiként működve megakadályozzák, hogy azok a rendszer egyensúlyát és fennmaradását fenyegezzék. Az általunk elemzett harc mögött — mint minden szervezeti formában — ott rejlik az elkötelezettség, az egyetértés és a részvétel minimuma.⁹⁸

⁹⁷ A karbantartó munkások például olyan módon fenyegetnek szakítással, hogy egy kisebb csoport esetleg önálló karbantartómunkás-szakszervezetet akar létrehozni; bár ezek a kísérletek általában rövid életűek, mindazonáltal nagy hatással vannak a termelőmunkásokra.

⁹⁸ Az egyének szervezeten belüli elkötelezettségének és részvételének kérdésére a VII. fejezetben térünk vissza.

A kontrollmechanizmusok és az általuk alkotott szabályozó rendszer megléte miatt értelmezésünket árnyaltabbá kell tennünk, és ezzel összefüggésben a következőket tanácsos figyelembe vennünk.

1. Ugyanúgy, mint a könyvelési iroda esetében, a személytelen szabályrendszer, az előléptetés lehetőségének teljes hiánya, és a szenioritás elvének hatása, valamint mindezek kombinációja révén a hierarchikus irányítási lánc egyre gyengébbé vált, ami viszont lehetővé tette a beosztottaknak, hogy feletteseikkel szemben személyes szabadságukat megőrizhessék, ugyanakkor újabb frusztrációkkal is járt, mivel semmilyen eszközük nincs a közvetlenül felmerülő problémák megoldásához.

2. Az, hogy az egyes szakmai kategóriák valamiféle kasztta alakulnak át, azzal a következménnyel jár, hogy az egyes egyének jelentékeny csoportnyomásnak vannak kitéve. A csoportnyomás bizonyos mértékig helyettesíti az eltűnőben levő vagy legalábbis lecsökkent hierarchikus nyomást.

3. A személyes nyilatkozatokban az instrumentális kategória jelentős hanyatlása, ezzel párhuzamosan pedig az affektivitás felfelé ívelése vehető észre. Ebből következik, hogy azon emberi kapcsolatok játéka, amelyben a legtöbb érzelmi elem található, mindenütt felfelé irányul. Az interperszonális és a csoportközi viszonyok azért válnak nagy jelentőségűvé egy olyan bürokratikus szervezetben, mint amilyen a monopólium, mert semmilyen jutalom vagy büntetés nem alapulhat pusztán a mérhető és adekvát eredményeken.

4. A változtatásra irányuló mindenfajta kísérlet rendkívül nehézzé válik egy olyan szervezetben, amelyben az egyetlen elismert hatalmi forma igazgatási, illetőleg jogi jellegű. Ha pusztán az igazságosság és az egyenlőség számítanak olyan legitim értékeknek, amelyekre az igazgató hivatkozhat, akkor magától értetődik, hogy amint ellenállásba ütközik, kénytelen felhagyni a szerepével, hogy ő a változtatni akarás és a haladás motorja. A változtatás tehát csak akkor sikerülhetne, ha a kívülről jövő nyomás feltartóztathatatlan lenne, és a vezérigazgatóság vállalná érte a felelősséget; mivel a változtatást csak a vezérigazgatóság indíthatná el személytelenül és anélkül, hogy a legcsekélyebb mértékben is és jogosan számolnia kellene az egyes üzemek sajátosságaival. A beosztottak ezen eljárások megbuktatására vagy inkább azokból nagyobb előnyök

szerezésére, túlzottan bizalmatlan és követelőző beállítottságot tanúsítanak, hogy majd az általuk észlelt hiányosságokból is hasznót húzva erősítsék pozíciójukat.

5. A szabályozó rendszerben keletkezett repedések mentén új hatalmi viszonyok keletkeznek. Az egyes csoportok arra törekednek majd, hogy a különféle bizonytalansági tényezők alkotta stratégiai pontokat ellenőrizzék, sikerük a hatalomért folytatott harcban pedig attól függ, milyen ügyesen tudják ezeket kontrollálni. E harc során kialakuló új hatalmi viszonyokból a függőség és a frusztráció más formái következnek, ami végül is a személytelen előírások és a centralizáció irányába ható nyomást erősíti meg, ebből pedig egyfajta *circulus vitiosus* jön létre, amiből — legalábbis ezen a szinten — lehetetlen kijutni.

5. A hatalmi viszonyok a felsővezetés csoportján belül

A műhely társadalmi rendszere különböző aspektusainak elemzése nem lehetett teljes, mert pusztán a beosztottak problémáira és szempontjaira korlátozódott. Ahhoz, hogy a monopóliumnak mint szervezetnek a működését megérthessük, el kell hagynunk a műhely szűk keretét, és a vezetés és a szervezet azon kérdéseivel kell foglalkoznunk, amelyeket korábban ideiglenesen zárójelbe tettünk, különben kénytelenek lettünk volna egy új csoport vagyis a felsővezetés tagjait is bekapcsolni elemzésünkbe, amelyre azonban nem érvényes a műhely társadalmi rendszerének determinizmusa.

Az előző fejezethez kapcsolódva, az elemzést mindjárt a hatalmi viszonyok kérdésére összpontosítjuk, amely kiindulópontul szolgál majd ahhoz, hogy megértsük a vezetés tagjainak viselkedési módját, valamint befolyásukat az üzem egész társadalmi rendszerére.

Az ilyen problémák tudományos vizsgálatát általában két ok akadályozza. Először is, a modern szervezeten belüli bonyolult szerepstruktúra olyan sok kétértelműséget, kavargást és kettős funkciót hoz létre, hogy még az eléggé hasonló esetek között is általában lehetetlen úgy párhuzamot vonni, hogy eközben szigorúan szabályosan alkalmazzuk az összehasonlító módszert. Másodszor, az érdekeltek számára rendkívül fontos presztízs, illetőleg karrier kérdései az interperszonális viszonyokat meghamisítják, így igen nehéz arra törekedni, hogy pontos információkat kapjunk azokról a viszonyokról, amelyeket a megkérdezettek általában szívesen eltitkolnak vagy eltorzítnak.

Mindazonáltal a monopólium esetében az igazolja eljárásunkat, hogy ebben a szervezetben két ponton érdekes és különösen kedvező a helyzet.

Egyrészt az a tény, hogy szervezeti rendszere szokatlanul egyszerű, és hogy a vezetőség különböző szerepeit világosan és szigorúan körülírják, könnyen lehetővé teszi az összehasonlítást; másrészt azáltal, hogy az előmenetelnek csekély jelentőséget tulajdonítanak — mivel ezt a rendszert a szenioritás elve, valamint az szabályozza, hogy nem léteznek olyan klikkek, amelyek a hatalmi harc során különböző beosztású és különböző funkciókat betöltő dolgozókat csoportosítanak maguk köré —, a megkérdezettek őszintébbek, nyilatkozataik pedig hitelesebbek.

Először a felsővezetés négy tagjával beszélgetünk munkájuk tényleges tartalmáról és karrierjükéről, hogy azután a pontosabb információk alapján tudjunk elvárásaikra és lehetséges motivációikra következtetni. Majd az interjúk alapján leírjuk e négy személy közötti viszonyokat, különös tekintettel az állandó konfliktustípusokra. Végül a szervezeti rendszeren belüli interperszonális és csoportközi konfliktusok jelentésének problémájával foglalkozunk.

A FELSŐVEZETÉS NÉGY TAGJÁNAK KARRIERJE ÉS FUNKCIÓI

Mint láttuk, a felsővezetésnek négy tagja van: egy igazgató, akire természetesen az összes üzemi tevékenység koordinálása hárul, de elsősorban a fejlesztési tervekkel, illetőleg az eladással foglalkozik; egy igazgatóhelyettes, ő felelős a gyártásért; egy üzemmérnök, akinek feladata a be rendezések és a gépek karbantartása; végül egy ellenőr, aki a vétellel, a könyveléssel, valamint a személyzeti kérdésekkel foglalkozik.

Az igazgató körülbelül ötvenéves férfi,⁹⁹ aki már több éve dolgozik a monopóliumban. Az igazgató karrierjét teljes egészében a szenioritás elve szabályozza, aminek eredménye gyakran egyfajta fordított szelekció: a „testületi mérnökök” fele önként hagyja ott a monopóliumot, mielőtt még igazgatónak neveznék ki őket, akik pedig maradnak, azok általában vagy félnek a kockázattól, vagy pedig nem alkalmasak kockázatvállalásra. Ugyanakkor az igazgató szellemi teljesítménye, elméleti képzettsége alap-

⁹⁹ A legfiatalabb igazgatók is már több mint 40 évesek.

ján — amelyet ne feledjünk, egy nehéz vizsga sikeres letétele szentesített — joggal hiheti, hogy sokkal fontosabb posztokat is képes lenne betölteni. Itt tehát olyan emberről van szó, aki úgy érzi, hogy jelenlegi funkciójánál többre képes, de személyes okokból nem keres más állást. Ha az üzleti világ kritériumai alapján ítélünk, akkor azt mondhatjuk, hogy az igazgató nincs jól megfizetve, ezzel szemben — mint láttuk — jelentős egyéni kiváltságokkal rendelkezik. Végül, a korlátozott, de biztos anyagi helyzet ellenszolgáltatásaképpen teljesen független, ezenkívül a függetlenség által meghatározott „liberális” karrierrel járó presztízst élvez. Idejét is úgy osztja be, ahogy akarja. Egyes igazgatók gyakran beosztásuktól teljesen idegen kutatásokra fordítják idejüket. Másoknak engedélyezték, hogy szakértői, illetőleg tanácsadói funkciót töltsenek be más üzemek vezetésében, megint mások a mérnökképző főiskolákon vagy az egyetem tanárképző intézményeiben tartanak előadásokat. A múltban a „testületi mérnökök” több tagja külön bizonyítványt kapott, amely igazolta, hogy a művészetek és a tudományok terén szerzett ismereteket. Az ilyen állás által biztosított cselekvési szabadság és polgári presztízsz rendszerint sokkal inkább emlékeztet a XIX. századi liberális szakmákra, mint a XX. század közepének ipari világára.

Az igazgató üzemben belüli szerepe — mint láttuk — igen korlátozott, különösen, ha a kifelé irányuló cselekvési szabadsággal állítjuk szembe. A vezérigazgatóság szigorúan előírja a termelési célokat. Stabil gyártási módszerek és eljárások vannak, és mindenfajta technikai módosítás rendkívül nehéz. Az igazgatónak nincs joga a dolgozót sem felvenni, sem elbocsátani, sem a beosztottak munkahelyét meghatározni; teljesen csak a műhelyvezetők függnék tőle, ők viszont az üzem leggyengébb csoportját alkotják. Az igazgató egyedül ott érvényesítheti befolyását, hogy az előírások alkalmazásakor felvetődő problémákat úgy próbálja elintézni, hogy ezzel a belső viszályok száma csökkenjen, és a személyzet számára közvetve pozitív termelési beállítottságot sugalljon. A megkérdezett igazgatók nagy többsége úgy vélekedett, hogy a „gyártás” az igazgató számára csak rutinprobléma, ezért egyáltalán nem érdekes. Mivel — legalábbis eddig — az eladások nem jelentettek érdekes területet, az igazgatók többségét csak az új konstrukciók, az üzem belső újjáalakítása, technikai felszerelése és az állásproblémák, valamint a majdani fej-

lesztési tervek kidolgozása érdekli. A megkérdezett igazgatók háromnegyede a rájuk háruló feladatok közül ennek az aspektusnak adott elsőbbséget. Ezek után nincs mit csodálkoznunk azon, ha többen azzal vádolják őket, hogy vagy építkezési mániában szenvednek, vagy konstrukciós komplexumuk van.

Az igazgatóhelyettes 25—40 éves férfi, aki vagy azért választotta az állami szolgálatot, mert félénk természetű, vagy mert nem voltak kapcsolatai az üzleti világban. A múltban, a műszaki főiskola diákjai közül sokan próbáltak állami szervezetekbe bejutni, ma azonban a monopólium csupán végső megoldás.¹⁰⁰

Az iskolából kikerülve az igazgatóhelyettes igyekszik minél hamarabb elsajátítani a szervezői és vezetői ismereteket. Ugyanakkor szerencsésének is tudatában van, amikor rögtön megbízzák egy üzemi gyártással, és hogy számára a monopólium hamarabb és kisebb kockázattal biztosítja az ipari munkával való megismerkedést. Általában nem marad túl sokáig egy üzemben, igazgatóhelyettesi karrierje alatt legalább kétszer-háromszor elhelyezik egyik üzemből a másikba. Ezek az áthelyezések lehetővé teszik számára, hogy újabb tapasztalatokat szerezzen. Kéthárom év leteltével azonban az a benyomása, hogy most már jól ismeri szakmáját — ami hamarabb bekövetkezik, mint ahogy kezdetben gondolta volna —, s egyre inkább a monopóliumon kívüli elhelyezkedés foglalkoztatja. A kilépők száma — ami mindig is jelentős volt — egyre gyorsabb ütemben nő, mivel az ország gazdasági fejlődése egyre érdekesebb pályákat kínál a magasabb képzettségű mérnököknek. A kilépők száma ma már meghaladja a létszám 60%-át.

Az ellenőrt — aki több mint ötvenéves, de általában közelebb van a hatvanhoz — a testületi hierarchia csúcsára igen hosszú várakozási idő után nevezik ki. Nem nagyon valószínű, hogy jelenlegi üzemében régóta betöltené állását és az sem, hogy még sokáig ott dolgozzon. Beosztottjai

¹⁰⁰ Mivel a műszaki főiskola katonai iskola, fenntartása ingyenes, a diákoknak mindazonáltal minden rájuk fordított költséget vissza kell fizetniük az államnak, amennyiben nem fogadják el, hogy legalább 10 évet szolgálnak a hadseregben vagy a közigazgatásban. A külvilág kihívása ellen azonban ma már nincs mit tenni, így számos magáncég inkább megelőlegezi az általuk alkalmazott mérnököknek ezt az államnak visszafizetendő összeget.

nála fiatalabbak, és alig várják, hogy az ellenőrök elmenjenek, hiszen ettől függ az ő előmenetelük; ezekre a kollégáira igen csekély a befolyása. Hivatalosan az ellenőr fontos funkciót tölt be: ő az állami könyvelő és a biztosíték; a gyakorlatban azonban jórészt rutinfeladatokat lát el. Egy-két kivételtől eltekintve egyik ellenőr sem nyújtott olyan benyomást, mintha tényleges befolyást gyakorolhatna az üzemben belül. A négy közül a legutolsó, az üzemmérnök az egyetlen, aki az üzemben a saját testületéből való,¹⁰¹ ami azt jelenti, hogy senkivel sem beszélhet úgy mint egyenrangú, ez az elszigeteltség pedig semmiképpen sem elhanyagolható tényező olyan korlátozott és jól integrálódott közösségekben, mint amilyenek a monopólium üzei. Az összes berendezés karbantartása, a szerelők által a műhelyekben végzett karbantartási és javítási munkák ellenőrzése, a külső vállalkozókkal folytatott viták, munkájuk felügyelete és költségvetésük ellenőrzése állandó elfoglaltságot jelent, sőt túlságosan is túlterhelt. Munkája nehéz, de érdekes. Cserébe egész pályafutása során viszonylagosan alárendelt helyzetben van. Az üzemmérnök lehet idősebb vagy fiatalabb, mindenesetre valószínű, hogy idősebb az igazgatóhelyettesnél, és több éve dolgozik az üzemben, mint a vezetőség többi tagja, ami azzal magyarázható, hogy az üzemmérnököket sokkal ritkábban helyezték át egyik üzemből a másikba, mint igazgató- és ellenőrkollégáikat. Bérük nem alacsony, de jóval alatta marad a magániparban dolgozó, azonos képzettségű és azonos feladatokkal megbízott mérnökök fizetésének. A presztízs terén semmiféle kompenzációt nem kap. Ezért fiatalabb üzemmérnökök toborzása egyre nehezebb.

A négy személy közötti viszonyt hivatalosan a rendszabály részét képező és részletesen kidolgozott előírások határozzák meg. Mindazonáltal ezek tartalmazzanak némi kétértelműséget. Az igazgató természetesen vitán felül az első ember, tekintélye azonban nem abszolút; elvileg köteles lenne minden héten igazgatói tanácsot összehívni, és munkatársai véleményét meghallgatni. Ez a régebbi intézkedés azonban gyakorlatilag ma már nem kötelező, és az igazgatók rendszerint elutasítják a tanács összehívását. Az a természetes hagyomány, hogy a hivatali vezetők na-

¹⁰¹ Kivéve két-három üzemet, ahol egy fiatal üzemmérnököt osztanak be hozzá, aki helyettese, egyben pedig gyakornok.

ponta összejöttek a főnöküknél. Ez ma már a monopólium üzemében hivatalos, kényszerű és beszűkítő jellegűvé vált, ami pedig nem teszi lehetővé az igazgató számára, hogy a tanácsot saját elképzelése szerint szervezze meg. Különben a tanács fenntartása a monopóliumon belüli viszályokra jellemző további problémát is felvet. Az üzemmérnökök teljesen csak a vezérigazgatóság külön engedélyével vehetnek részt a tanácson. Szinte az összes régebbi üzemmérnököt így nevezték ki a tanács tagjává. Az azonban, hogy ehhez külön kinevezés szükséges, csökkenti presztízsüket.

Az ellenőr ugyan az igazgató beosztottja, de a reá háruló anyagi felelősség miatt, az igazgató minden fontos döntését alá kell írnia. Elvileg tehát szembehelyezkedhet az igazgató döntéseivel, valójában azonban ez a kérdés számára fel sem vetődik, mivel az ellenőr az igazgató beosztottjaként cselekszik, így ellenőri szerepe teljesen formális. Ennek a kettősségnek az az egyetlen következménye, hogy egyes ellenőrök, akik úgy vélik, hogy nem rendelkeznek a nekik járó hatalommal, rossz a közérzetük és frusztráltak.

Az igazgatóhelyettes és az ellenőr között nincsen feltétlenül kapcsolat, azzal pedig senki nem foglalkozik, hogy melyikük áll a másik fölött. Az igazgatóhelyettes és az üzemmérnök viszonya már eléggé kétértelmű, mivel feladataikból adódóan együtt kell működniük, ez azonban konfliktust is okoz közöttük. Elvileg az üzemmérnök az igazgatóhelyettes beosztottja, de ezt az alá-fölérendeltséget — ami a státus- és presztízskülönbségekben konkrétan is megnyilvánul — a gyakorlatban nem tartják mereven be, így a viszonylagos egyenlőség alapján tárgyalnak egymással. Az igazgatóhelyettesek általában ragaszkodnak ahhoz, hogy irodájukban hetenként kétszer-háromszor értekezletre hívják össze a részlegvezetőket. Ezekre általában megpróbálják meghívni a velük egyetértő üzemmérnököket is, akik azonban, ha el is mennek, általában „előkelő idegenként” viselkednek, nehogy azt a látszatot keltsék, hogy elfogadják alárendelt helyzetüket. A kor és ennek megfelelően a munkában eltöltött évek száma a vezetőségen belüli egyensúlynak szintén fontos tényezője. A leggyakoribb a következő kombináció: az ellenőr már idősebb ember, kicsit kívülálló, igazgatási részlegéből soha nem lép ki, ott saját testülete embereivel tárgyal; nem nagyon érdeklik az üzemi

problémák, mivel nem régóta van az üzemben, és közel van már a nyugdíjhoz. Az igazgató szemmel láthatólag fiatalabb, de ő olyan hivatalnok, aki már sok év tapasztalatával rendelkezik. Az igazgató valószínűleg régebben dolgozik az üzemben, mint az ellenőr, illetőleg az igazgatóhelyettes, viszont általában rövidebb ideje, mint az üzemmérnök. Még hosszú ideig szeretne az üzemben maradni, és mivel mindenért ő a legfőbb felelős, úgy érzi, hogy igazgatói szerepe és a személyzeti ügyek mélyen kötelezik. Az üzemmérnökök eltérő korúak, de — a kivételektől eltekintve — a vezetőségen belül ők dolgoznak leghosszabb ideje az üzemben. Ezt egészíti ki nagyobb tapasztalatuk, mivel az, hogy „több hangszeren játszanak”, valamint ezermester szerepük — akiket mindig hívhatnak, ha valami nem megy — lehetővé tette számukra, hogy az üzemben mindent megismerhessenek. Ezzel szemben az igazgatóhelyettes teljesen fiatalnak és tapasztalatlannak tűnik. Nem régóta van itt, nem is marad sokáig, és szerepe sem könnyíti meg számára, hogy beeláthasson a többiek kártyáiba. Nem valószínű, hogy ugyanolyan elkötelezett lenne az üzem ügyeit illetően, mint az igazgató vagy az üzemmérnök. A szervezeten belüli konfliktusok vizsgálata szempontjából érdekes a szerepek és a funkciók effajta megoszlása, amihez még az is hozzájárul, hogy a karriernek mereven elválnak. A monopólium vezetősége a szó szoros értelmében jól körülhatárolt csoport; vagyis egyértelmű, hogy ki tagja és ki nem tagja a csoportnak. A tagok elszigeteltek, sőt azt mondhatnánk teljesen el vannak vágva az üzem többi részétől és a külvilágtól is; senkivel sem beszélhetnek a személyzeten belül, mivel státusukból következően áthidalhatatlan korlátok választják el őket beosztottaiktól;¹⁰² ugyanakkor nagyon távol vannak az ipari vezetőktől is, akik velük azonos szerepet játszanak a magán-, illetőleg az állami iparban, és ugyanilyen messze vannak a többi hivatal azonos rangú tisztviselőitől is. Az üzleti világ vezetői úgy tekintenek rájuk, mint akiknek tudása egyáltalán nem kielégítő, amiből következik, hogy nem lehet semmiféle közös szakmai területük sem. A velük azonos rangú többi tisztviselő pedig azt gondolja,

¹⁰² Ez csak részben igaz az ellenőr esetében, aki mellett három-négy fiatalabb munkatársa abban reménykedhet, hogy egyszer eléri az ellenőri állást, minek következtében nem választja el őket áthidalhatatlan korlát az ellenőrtől. Mint később látni fogjuk, ez a helyzet közvetlenül befolyásolja az ellenőr munkájához való alkalmazkodást.

hogy vannak ugyan olyan közös érdekeik, amelyeket munkaadójuk, az állam, valamint egy legalább ugyanolyan gyanús és ellenséges közönség ellen meg kell védeniök, a munkában és a feladatok terén azonban — szerintük — a monopólium vezetősége olyan műszakiakból áll, akiknek szervezési feladatokat kell ellátniuk, ami ritka kombináció, és aminek problémái teljesen rendkívülinek tűnnek az átlagadminisztrátorok szemében.¹⁰³

E néhány megjegyzésből is levonható az a következtetés, hogy az általunk vizsgált felsővezetés — habár természetesen nem egy kísérleti laboratórium absztrakt és művi világában létezik, ahol minden külső hatást gondosan kizárnak — sokkal jobban el van szigetelve a külvilágból, mint az üzleti vagy a közhivatali világban létező hasonló csoportok. Végül — és ez sem elhanyagolható — ugyanez a helyzet ismétlődik meg harmincszor, minden részletével együtt, a Franciaország területén szét-szórót mind a harminc üzemben.

Kezdeti információinkat — amelyekről a különböző szereplők interjút alapul véve elmélkedhetünk — megközelítően a következőképpen foglalhatjuk össze. Van egy négy játékosból álló csoport, amely a külvilágtól el van szigetelve, ők viszont kénytelenek együtt játszani. E játékosok különböző kártyákkal, hatalommal, képességekkel rendelkeznek, hogy nézeteiket partnereikkel el tudják fogadtatni. Itt kezd a játék bonyolulttá válni, mivel nem egyforma a tét, s a játékosok sem azonos mértékben érdekeltek a játszmaiban; egyesek, ugyanis, mint az igazgatóhelyettesek, egyik napról a másikra otthagyják az üzemet, míg mások, például az igazgatók, másutt találhatnak hasonló szakmai elégtételt. Ha a négy játékos azonos módon lenne a játékban elkötelezve, nem lenne közöttük szerepkülönbség; ha pedig ennek következtében a játék mindegyikük számára azonos jelentésű lenne, előre megjósolhatnánk, hogy milyen lehetséges koalíciók jöhetnek létre a kezükben tartott kártyák, vagyis

¹⁰³ A közigazgatásban a mérnökök mint szakemberek rendszerint a döntéshozatal funkcionális részlegeiben találhatók; általában kevés a személyzeti munkával kapcsolatos feladatuk; az utóbbi tíz évben tett erőfeszítések ellenére, a közigazgatásban a szervezési módszereket még mindig nem tekintik olyan eljárásnak, amely külön szakmát igényel.

hatalmuk alapján [4]. A probléma azonban nem ilyen egyszerű, mivel van még egy változó, ez pedig a játékban való elkötelezettség vagy részvétel típusa. Ez a probléma eltávolít ugyan bennünket Simmel túlságosan formalista klasszikus érvelésétől, ugyanakkor gazdagabbá is teszi érvelésünket, mivel figyelmünket egy gyakran elfelejtett, bár alapvető és a szervezet működésének néhány aspektusát megvilágító összefüggésre hívja fel. Az együttműködésnek ebben a játékában az egyén nem csupán egy asztalon, a hatalom asztalán játszik, hanem elfogadhatja, illetőleg elutasíthatja játékban való elkötelezettségét, és mérsékelheti, megszabhatja saját részvételét. Ez a másik, vagyis az egyéni játék rendszerint nehezen érthető meg mély pszichológiai elemzés nélkül. A monopóliumban kialakult helyzet azért érdekes ebből a szempontból, mivel ezáltal — legalább részben — intézményesítették az egyén és a szervezet közötti párbeszéd legintimebb aspektusát is, és mert ezentúl ugyanúgy érthetővé és megjósolhatóvá válik az érzelmi elkötelezettség, illetőleg visszavonulás, mint a cselekvés terén a sikerek, illetőleg a bukások.

Mielőtt a nélkülözhetetlen elméleti elemzésre áttérnénk, empirikus úton követjük végig a kutatás menetét. A különböző szereplők nagyon is strukturált helyzete mindennapi konfliktusaik elemzése során sokkal konkrétabban fog megjelenni.

A LEGGYAKORIBB KONFLIKTUSTÍPUSOK

A vezetésben a húsz megvizsgált csoport közül az üzemmérnök és az igazgatóhelyettes között tizenhat kiélezett konfliktusesetet találtunk.¹⁰⁴ Ezen az uralkodónak tekinthető konfliktustípuson kívül hat vagy hét eléggé éles összeütközést találtunk az igazgatóhelyettes és az igazgató között, végül pedig két-három konfliktusesetben az ellenőr és az igazgató szerepelt. Az utóbbi két konfliktustípusba sorolt konfliktusok nemcsak ritkábban fordultak elő, mint az első típusúak, hanem azoknál általában kevésbé élesek és kevésbé mélyek is voltak. Úgy látszik, mintha a játék-

¹⁰⁴ Azokban a ritka esetekben, amikor nincs igazgatóhelyettes, az igazgató áll szemben az üzemmérnökkel.

kockák oldalain csak sok pont lenne található, mivel majdnem mindig ugyanazt az eredményt mutatják, bárki legyen is a különböző állásokat betöltő személy, még ha többféle kombináció is létezik, vagyis a konfliktusra hajló egyének húsz esetének megoszlásában az egyének közötti összeütközések szinte mindig már előre meghatározhatók, és igen szűk modell keretén belül következnek be.

Vizsgáljuk most meg közelebbről, miben áll az egyes konfliktustípusok sajátos jellege. Kezdjük a legkevésbé fontossal.

Az ellenőr és az igazgató közötti konfliktus

Az igazgató és az ellenőr viszonyában felmerült problémákra már utaltunk. Az interjúk is megerősítették, hogy egyes ellenőrök meghasonlott-nak érzik magukat, mivel semmilyen esélyük nincs az előmenetelre, s ezért műszaki kollégáikra neheztelnek. A következő véleményeket az összegyűjtött nyilatkozatokból emeltük ki. Az első egy különben igen jó modorú ellenőrtől származik.

„Szerintem az üzemenvezetői beosztáshoz nincs szükség magas matematikai képzettségre . . . Nem értem, miért ne lehetne egy jól dolgozó, komoly és tevékeny ellenőrből jó igazgató.”

A második nyilatkozatot egy nagyon agresszív ellenőr adta, akinek e tulajdonsága miatt hírneve is csorbát szenvedett.

„A műszakiak túl sokan vannak, és mindenbe beleütik az orrukát. Valaki azt mondta róluk, hogy ezek matematikai képzettségű adminisztrátorok, mert jobban szeretik az adminisztrációt, mint a technikát, holott kizárólag műszaki feladatot kellene ellátniuk.”

A neheztelés azonban legtöbbször csak enyhe megjegyzés formájában, vagy a tények tálalásában, vagy legfeljebb a hangsúlyban nyilvánul meg. Ebben a légkörben természetesnek tartjuk, hogy az ellenőrök nagy jelentőséget tulajdonítanak saját könyvelői feladataiknak, amelyek elvileg az igazgató által végrehajtott eljárások ellenőrzésére jogosítják fel őket. A rájuk ruházott felelősség — az, hogy minden döntést, olykor még a kereskedelmi döntéseket is aláírják — elégséges oknak tűnik számukra ahhoz, hogy a kiadott rendelkezések célszerűségének megvitatására is

jogot formáljanak. Azt, hogy valamit ne írjanak alá, valójában csak formai okokból tehetik meg, mivel a vezérigazgatóság nem tűrné a „hatalommal való visszaélést”. Az ellenőrök feladata ugyanis az, hogy az igazgató tevékenységének legalitásáról, nem pedig annak célszerűségéről bizonyosodjanak meg. Az igazgatóval szembeni tárgyalási hatalmuk tehát eléggé csekély. Mivel azonban a vezetőség többi tagjához fűződő viszonyaikban és egyáltalán az üzemi életben sem túlságosan elkötelezettek, úgy reagálnak erre, hogy a tétet csökkentik, vagyis részvételüket korlátozzák. Mivel tudják, hogy semmi esélyük nincs a sikerre, saját részlegükbe húzódnak vissza, és kerülnek a konfliktushelyzeteket. Konfliktus tehát csak akkor bontakozik ki, ha valamelyik agresszív ellenőr továbbra is ragaszkodik jogilag biztosított jogainak illuzórikus világához, és ha ugyanakkor az igazgató nem tudja az ellenőr kihívó viselkedését neki szóló külön figyelmességgel leszerelni. Az ilyen egybeesés azonban igen ritka.

Az igazgatóhelyettes és az igazgató közötti konfliktus

Az igazgató és az igazgatóhelyettes között gyakrabban fordul elő konfliktus, mint más vezetők között, és ez mindkét felet mélyebben érinti. Ugyanakkor ezt a konfliktust mind a szereplők, mind a környezet könnyebben megérti, mivel a dolgok természetes rendjébe illeszkedik bele. Középpontjában ugyanis az emberi sors egyik legalapvetőbb problémája, az ifjú nemzedék felzárkózásának és az idősebb nemzedék fokozatos visszavonulásának a problémája áll. Az igazgatónak és az igazgatóhelyettesnek egymással szorosan együtt kell működniük, először is azért, mert az igazgatóhelyettesre háruló gyártási problémák valójában az üzem egyik legsúlyosabb és legaktuálisabb problémái, amelyekért az igazgató is nagyban felelős; másodsor pedig azért, mert az igazgatóhelyettesek kezdetben az igazgatóhelyettesi szerep, azután pedig az igazgatói szerep elsajátítása érdekében az igazgató mellett, munkahelyükön töltik tanulóéveiket. Elvileg az igazgatók dolga helyetteseik képzése, akiknek előrehaladásukkal arányban egyre nagyobb feladatokat kell adniuk. Mivel azonban az igazgató feladatainak száma sem túl magas, és a hivatalos elosztás a legfon-

tosabbakat (az üzemi szervezet és a személyzet problémáit) úgyis rögtön az igazgatóhelyettesnek juttatja, valószínű, hogy a két ember között az előírások és a szokások alkalmazásában keletkezik konfliktus. Az igazgatóhelyettesek azért panaszkodnak, hogy állandóan gyámkodnak felettük, az igazgatók pedig azt állítják, hogy az igazgatóhelyettesek nem képesek ellátni feladatukat.

Az interjúk adta benyomás többé-kevésbé ennek a hipotézisnek felel meg. Annak ellenére, hogy sok utalás történik e konfliktus lehetőségére, a tényleges szembenállás ritka, sőt előfordul olyan eset is, amikor az igazgató és az igazgatóhelyettes a legteljesebb egyetértésben dolgoznak együtt.

A következő interjúrészletek lehetővé teszik, hogy e viszony minőségét és hangszínét a legjellemzőbb esetekben nyomon követhessük. Szembeállítottuk egymással az azonos üzemben dolgozó igazgatónak, illetőleg igazgatóhelyettesnek a másik félre tett jellemző megjegyzéseit.

Itt van mindjárt a gyakran előforduló egyik típus, a célozgató utalás. Az igazgató:

„Van most egy helyettesem, de nem tudom mennyi ideig lesz még itt! Amióta itt vagyok, négy helyettesem volt. Az első három évig volt itt, ami azt jelenti, hogy két évig volt segítségemre. A többi egy évig volt itt. Nemcsak az én időmet lopják, hanem az üzemmérnök idejét is.”

Eközben igazgatóhelyettese a kommunikáció nehézségét bizonygatja, de az igazgatóétól teljesen eltérő szemszögből.

„Az igazgató — mondja — nagyon tartja a három lépés távolságot. Nincs sok kapcsolatom vele. Semmi lehetőségem, hogy a vele való érintkezés során képezzem magam.”

Egy másik igazgató ezt mondja:

„Az én helyettesem még csak rövid ideje van itt. Számunkra az jelent problémát, hogy amint egy mérnököt kiképeztünk, itthaggya az üzemet.”

Míg helyettese, kevésbé árnyaltan, balszerencsését ecseteli:

„Az igazgató egy rettenetesen konzervatív derék ember.”

Néha az igazgató nem képes helyesen megítélni az együttműködés valódi értékét. Egyikőjük például ezt mondja:

„A helyettesem bámulatos egy pasas.”

Miközben ez az igazgatóhelyettes bevallja nekünk:

„Az igazgatónak nagyon elmaradott elképzelései vannak, amiket állandóan módosít, és jobb, ha én is ezeket követem, mint a sajátjaimat.”

Térjünk most át a konfliktus közvetlenebb kifejeződésére. Általában — és ez nem meglepő — az igazgatóhelyettes az agresszívebb.

Egyikőjük például ezt állítja:

„Az én igazgatóm tényleg lehangoló. Nem szereti, ha megmondjuk, hogy van még elintéznivaló, csak ő nem vette észre. Minden kis részletkérdésben hozzá kell fordulni . . .”

Az igazgató közvetetten, ugyanezt erősíti meg:

„A helyettesemnek nincs meg a kellő műszaki és igazgatási képzettsége. Így kénytelen vagyok mindent egyedül csinálni.”

Egy másik igazgatóhelyettes így panaszkodik:

„Az igazgatóm makacs önkényúr, azt akarja, hogy mindig neki legyen igaza.”

Miközben igazgatója, ezúttal talán nála is agresszívebben, így nyilatkozik:

„Az igazgatóhelyettestel kapcsolatos diagnosztikám a következő: honvágya van az elméleti ipari szakiskola után. Pedig ténylegesen nem képzett, így nehezen fog érvényesülni.”

Végül a többenél rövidebb és egyúttal az utolsó példa, egy harmonikus viszonyról. Az igazgató:

„Hagyom, hadd próbálja egyedül megoldani a dolgokat; én már csak akkor avatkozom bele, ha valami nem megy.”

Az igazgatóhelyettes:

„Az igazgatóm nagyon liberális.”

Megjegyzendő, hogy az igazgatók általában megpróbálnak személytelenek maradni, és nem szívesen ítélik meg közvetlenül beosztottjuk viselkedését, míg az igazgatóhelyettes ítélete mindig személyes és gyakran kategorikus; a nemzedékek szembenállása a stílusban is kifejeződik. Megjegyzendő továbbá, hogy mind a három csoportban ugyanaz a probléma: az igazgatóhelyettes nem akarja, hogy ellenőrizték, de támogatásra van szüksége; az igazgató viszont csak úgy akar segítséget nyújtani, ha ellenőrizhet is. Végül hozzá kell még tennünk, hogy bár a mély konfliktusok száma nem nagyon magas, a megkérdezettek általános véleménye az, hogy az ilyen viszony csak nagyon ritkán vezethet sikerre.

A mintában előforduló legegledettebb és legközlékenyebb igazgatóhelyettes — miután oly nagy lelkesedéssel beszélt nekünk szakmájáról — még hozzátette:

„Sok mindent meg tudtam itt csinálni, mert az igazgatómtól szabad kezet kaptam, miközben ha szükség volt, megvédett. Nagy szerencsém volt.”

A „nagy szerencsém volt” két másik igazgatóhelyettes szájából is elhangzik, akik szintén elégedettek munkájukkal és az igazgatójukhoz fűződő viszonyukkal. Ezenkívül mélyítheti az ellentétet az új nemzedék szemléletének megváltozása is, amely egyre anakronisztikusabbnak tartja a liberális szakmai stílust, amelyhez elődeik továbbra is ragaszkodnak. A fiatal igazgatóhelyettesek — mint majd látni fogjuk — csak a technikával törődnek, és a hatékonyság kritériumán kívül semmilyen más kritériumot nem fogadnak el.

Mindazonáltal a konfliktus kialakulásában a fő tényező továbbra is a funkciók megosztásának a kérdése. A mindkét felet kielégítő együttes munka akkor fordul elő, amikor az üzemi rekonstrukció és a technikai átalakítás fő programjának beindítása mind az igazgatóhelyettes, mind az igazgató számára érdekes munkát és elég feladatot nyújt.

Végül érdemes hangsúlyoznunk, hogy habár a konfliktus gyökerei mindenüvé lenyúlnak, és maga a konfliktus is mélyen érinti az érzelmeket, valójában mégsem tudja megzavarni a benne részt vevő személyek kapcsolatainak egyensúlyát. Az igazgatóhelyettesek elég könnyen képesek azonosulni igazgatóik szerepével. Haragjuk csupán a csalódott ember haragja. Kapcsolatuk ideiglenes jellege pedig mindkét fél számára nagy megkönnyebbülést jelent. Az igazgatóhelyettesek jönnek-mennek, így az igazgatók könnyedén megszabadulhatnak a velük szemben vállalt felelősségtől. Az igazgatóhelyettesek tudják, hogy viszonylag rövid időn belül helyzetük megváltozik. Igaz ugyan, hogy a helyzet erősen struktúrált, de a mozgásszabadság lehetőségét mindketten kihasználhatják és a személyüket érintő korlátozások alól kibújhatnak.

Az üzemmérnök és az igazgatóhelyettes kapcsolata merőben eltérő az igazgatóhelyettes és az igazgató kapcsolatától. A mérnöki kar tagjai, valamint a műszaki szakembergárda tagjai közötti konfliktus valójában nagyon közvetlenül érinti az egyes személyeket. A megkérdezettek — Franciaország egyik végétől a másikig — mindenütt ugyanezekről a problémákról vallottak, sőt — olykor még ugyanazokkal a szavakkal is — hasonló érzéseket fejeztek ki ezzel kapcsolatban.

Ez az egyezés különösen az üzemmérnökök esetében meglepő, mivel ők állandóan azt hajtogatják, mennyire zavarják őket műszaki főiskolát végzett igazgatóhelyettes kollégáik.* De maguk az igazgatóhelyettesek is nagyon belebonyolódtak a konfliktusba. Amikor azt kérdeztük tőlük, jól kijönnek-e a vezetőség többi tagjával, többségük azonnal és olykor kizárólag az üzemmérnökökkel való kapcsolatára utalt — gyakran heves és szenvedélyes formában —, ami jól mutatja, mennyire központi kérdés ez számukra.

Az igazgatóhelyettesek szempontja

Kezdjük az igazgatóhelyettesek interjúinak elemzésével. Először is meglepő, milyen kitartóan hangsúlyozzák újra meg újra az üzemmérnökök alárendelt helyzetét. Például ilyeneket mondanak:

„Az üzemmérnök közvetlenül az igazgatóhelyestestől függ.”

„Ellentétben velem, ő a karbantartás és a berendezések főnöke, de az ÉN szervezési terveim szerint.”

„Ő másodrangú tisztviselő.”

„Ami a gyártást illeti, az TŐLEM függ, ami pedig a munkát, az az igazgatótól.”

* A műszaki főiskola jellege lényegesen eltér a magyar főiskolákétól. Presztízse és súlya jelentősebb mint az egyetemké, a francia politikai, gazdasági stb. vezetők jelentős része ezekről a főiskolákról került ki (pl. Ecole Polytechnique, Ecole Militaire, Ecole des Mines).

Ugyanakkor nagyon is tisztában vannak azzal, hogy meghatározásuk elméleti, és hogy nem felel meg a valóságos erőviszonyoknak, ami azután nyugtalanítja őket.

„Az a baj, hogy az üzemmérnök kissé sajátos helyzetben van; a vezetőség tagja, ugyanakkor az én beosztottam is.”

Egyes igazgatóhelyettesek igyekeznek megkerülni a problémát, és tagadják, hogy az üzemmérnöknek is joga van a tanácsban részt venni, vagy helytelenítik, hogy idősebb és nehezen kezelhető embereket osztanak be hozzájuk. Mások a problémák gyökerét abban látják, hogy hogyan vetődnek fel és oldódnak meg a szakmai kérdések, és a saját képzettség gyakorlati hiányosságait okolják azért, hogy az üzemmérnökökkel szemben tehetetlenek. Egyikőjük például ezt mondja:

„Az iskola rosszul készített fel bennünket a műszaki ismeretek terén, minden percben kénytelen vagyok az üzemmérnököt hívni, e miatt viszont a főiskolát végzettek sértődnek meg.”

Egy másik igazgatóhelyettes, aki szintén nagyon elégedetlen volt saját képzettségével, ezt tette még hozzá:

„Nem vagyok elég biztos magamban, talán ez okozza a problémát az üzemmérnökökkel.”

Míg egy harmadik nyíltan elismeri:

„Az igazgatóhelyettes csak akkor tud műszaki kérdésekkel is foglalkozni, ha jóban van az üzemmérnökkel.”

Az igazgatóhelyettesek többsége — bár ingerültek és idegesek — mégis viszonylag mérsékelten vonja le a végkövetkeztetést, miszerint egész jól megértik egymást az üzemmérnökökkel. Mindazonáltal az igazgatóhelyettesek igényei — tehát amilyennek a helyzetet szeretnék — és a valóság közötti mély szakadék gyakran heves reakciókat vált ki belőlük, mint ahogy a következő három, hosszabban idézett interjúból is kiderül, amelyeket a bennük megnyilvánuló agresszív hév miatt az igazgatóhelyettesek érveire és a vita hangnemére nagyon jellemzőnek találtunk.

„Úgy gondoljuk, hogy a monopólium kezd egy kicsit hasonlítani a mexikói hadseregre. Mindenki ezredes akar lenni. Ezzel kapcsolatban heves vitáink voltak az üzemmérnökökkel; most már tisztában vannak a dolgokkal, és nem akarnak a gyártással foglalkozni. A szerelők számára az üzemmérnök egyszerűen nem létezik, neki csak én számítok. Különben a vezérigaz-

gatóság sincs ezzel nagyon tisztában, de nincs is itt szükség üzemmérnökökre, hanem kellene ide egy jó raktáros, valaki, aki jól ért a darabok amortizációjának kiszámításához, meg egy műszerészvezető, aki a műhelyek személyzetét irányítaná. Az egész karbantartórészleg irányításához pedig nem kell ezredes. Erre itt vagyunk mi, de úgy látszik a vezérigazgatóság ezt elfelejti.”

„Meg kell mondanom, az üzemmérnökök elviselhetetlenek. Azt hiszem sokkal kevésbé tudom őket kézben tartani, mint a műhelyvezetőket. Többször is igen heves vitám volt velük. Szerintem abszurd dolog, hogy vannak üzemmérnökök, ez túlkomplikálja a dolgokat, értelmetlen. A műszaki részleg nagyon jól működne egy művezetővel is. Persze, ha valaki a felsőipariskoláról jött, akkor nem alacsonyítják le a művezető szintjére. Szerintem meg kellene szüntetni őket.”

„Az üzemmérnök velem szemben megvédi a szerelőket. Neki tilos, hogy a dolgokkal, vagyis az egész üzemmel foglalkozzon. Egyik szerelő feltalált egy olyan készüléket, amivel jobb lett a termék fogadása; el kellett titkolnia, hogy ilyen kísérleteket csinál. Ha csinállok egy tervet, ő elvből ellene van . . . Ő azoknak a reakciónak az egyik vezetője, akik azt állítják, hogy a műszaki főiskolát végzetek hülyék . . . Sokkal jobb lenne, ha az üzemmérnökök helyett művezetők vagy műszaki műhelyvezetők lennének. Két dudás nem fér meg egy csárdában. A műszakiaknak nincs érzékük, vagyis nem tudnak árnyaltan közelíteni a személyzeti kérdésekhez sem.”

Az üzemmérnökök szempontja

Az üzemmérnökök soha nem nyilatkoztak olyan hévvel, mint a három igazgatóhelyettes, viszont sokkal következetesebben mutatkoztak kritikusnak és agresszívnek, mint a másik fél. Három kivételével, közülük minden megkérdezett közvetve vagy közvetlenül bírálta a „mérnöki kar” tagjait. A három, ettől eltérő véleményt képviselő üzemmérnök közül a műszaki főiskolát végzettekkel szemben a legelnézőbb, még ezt a különösen ízes megjegyzést is hozzátette:

„A műszaki főiskolákról kikerülők szelleme ma már sokat változott. Már nem hiszik, hogy Jupiter fenekéből bújtak elő. Sőt, vannak köztük még SZERÉNYEK is.”

Kollégáik, minden humor nélkül, panaszkodnak arra, hogy az igazgatóhelyettesek és általában a műszaki főiskolát végzettek magas pozícióban vannak, holott nem is értenek hozzá.

„Az a szomorú — mondja egyikük —, hogy a műszaki főiskolával rendelkezőknek hiányzik a műszaki tudásuk.”

„Nekünk nincs beleszólásunk — mondja egy másik —, ők meg nem értenek hozzá.”

Több megkérdezett üzemmérnök utalt általánosságban, a részletek említése nélkül, „a harácsolás hihetetlen példáira”, „a szörnyű henyélőkre”, amivel valószínűleg ellenfeleiket vádolták.

Az üzemmérnökök egyéni meghasonlottságának (frusztrációjának) lényege az, hogy a mérnöki kar tagjai a vezetés posztjain megőrizték monopóliumaikat. Ez a monopólium szerintük egy hatalmas összeküvésre hasonlít. Mindazonáltal az üzenen belül néhány szilárdabb helyzetben levő, idősebb üzemmérnök nem szívesen panaszkodik, vagyis nem szívesen kunyerál előléptetésért, és megelégszik azzal, hogy az üzemmérnökök az igazgatóhelyetesszel szembeni helyzete megerősödjék. Ők azonban a mintának csak kis hányadát képviselik. Így nem meglepő, hogy az üzemmérnökök nyilatkozatai a műszaki főiskolát végzett igazgatóhelyettesekkel való kapcsolatukról elkeseredettebbek.

„Közöttünk és a műszaki főiskolai végzettséggel rendelkező mérnökök között nincs együttműködés. A köztünk levő szakadékot már nem is lehetne tovább mélyíteni.”

„Főnökeink mind X régi tanítványai, más szóval ez az ő hűbéri tulajdona, itt pedig túlteng a sok káder.”

„Nem, nincs mit tenni, nem beszélnek velünk, az egy kaszt.”

„... Tehermentesíteni kellene a részlegeket, demokratizálni kellene őket, meg kellene szüntetni a műszaki főiskola monopóliumát. Ez egy kis bajtársi köztársaság, komolyan mondom, ez tény.”

Az igazgatók gondosan kerülnek, hogy bárkire személyes megjegyzést tegyenek. Igaz ugyan, hogy az igazgatóhelyettes jelenlétét köztük és az üzemmérnökök között ütközőként használják, ami lehetővé teszi számukra, hogy vitát indítsanak, miközben megengedhetik maguknak azt a luxust, hogy nem mondanak véleményt. Körülbelül ilyen típusú nyilatkozatokat adnak:

„Az üzemmérnökökkel az a probléma, hogy normáink senkinek a szerepét nem határozzák meg elég pontosan.”

„Az üzemmérnök szerepe nincs jól definiálva.¹⁰⁵ A problémák nagy része innen adódik.”

Mindazonáltal néhány igazgató, általában azok, akiknek nincs helyettesük, személyesen is belekeverednek a vitába, és fenntartásaik ellenére hasonló képet festenek a helyzetről, mint az igazgatóhelyettesek.

Egyikőjük például ezt mondja:

„Az üzemmérnököm nagyon jó, csak sajnos nagyon érzékeny. Dühbe gurít; nincs érzéke a szintézishez.”

És egy másik:

„Az én üzemmérnököm jól ért a dolgához; sajnos a vezérigazgatóság nem ismeri el őt, ő meg azt hiszi, hogy miattam nem ismerik el. Nagyon kellemetlen és nagyon keserű ember.”

A játékszabályok

Az idézetekből eléggé világosan megmutatkoztak a vezetők — játékosok — érzelmei, amelyekből már mélyebb motivációikra is némi fény derült. Most tehát összerakjuk a szétszórt dominókat, és megpróbáljuk a játékszabályokat elemezni.

Elvileg — mint láttuk — az üzemmérnök az igazgatóhelyettesnek számol be minden reá háruló feladat (karbantartás, javítás és a vállalkozók

¹⁰⁵ Az a gondolat, miszerint a szerepeket pontosabban kellene definiálni, annál is jellemzőbb, mivel az iparban ritkán fordul elő, hogy a szerepek olyan világosak és pontosan körülhatárolhatók legyenek, mint éppen a monopólium üzemében.

munkái) és közvetlenül a gyártásra vonatkozó munkák elvégzéséről. Ez a rend azonban sérti az üzemmérnököt, mivel szerinte ez egyben azt is jelenti, hogy ő állandóan alárendelt helyzetben van, amittől — hiába halad előre, és hiába nagy a tudása — soha sem tud megszabadulni. De ez a rend nem felel meg a modern ipari társadalom szokásos normáinak sem, amely szerint a tanulás, a szakértelem, a beosztás, a kor és a munkában eltöltött évek száma között természetes kapcsolat van.

Az állandó és bizonyos szemszögből nézve „illegitim” alárendeltségi helyzet mindenesetre vagy lázadást, vagy visszavonulást és apátiát vált ki az emberekből. Számunkra itt az érdekes, hogy az „áldozat”, vagyis az üzemmérnök a munka terén az erősebb pozíciójában van, mivel a retorzió olyan eszközeivel rendelkezik, hogy gyakorlatilag mindenfajta alárendeltséget visszautasíthat, és megakadályozhatja, hogy az igazgatóhelyettes bármilyen lényeges kezdeményezést tegyen az ő beleegyezése nélkül.

A két beosztás kapcsolatának következő a mechanizmusa. Először is — mint az előző fejezetben láttuk —, az eljárások jellegükben és időtartamukban, a termelés műveleteiben, ritmusában és céljaiban annyira racionalizáltak,¹⁰⁶ hogy most már csak a karbantartás problémája okozhat gondot. Ebben az állapotban az üzemmérnök az erősebb helyzetébe kerül, mivel ő az egyetlen, aki azokhoz a kérdésekhez ért, amelyek esetleg felboríthatják a megszokott rutint. Ez az állapot összefügg azzal a lehetetlen helyzettel is, hogy feletteseik nélkül akarják működtetni azt az üzemet, amely pedig a felettesek nélkül működik jól.

Másodszor, az igazgatóhelyettes valóban képtelen az üzemmérnök munkáját ellenőrizni, mivel a karbantartás a gyakorlat, a receptek és a közügyesség területe, ezenkívül nincs meg a szükséges képzettsége sem ahhoz, hogy ismerje az üzemmérnök által féltékenyen őrzött szakma minden csínját-bínját. A „mérnöki karnak” kijáró hivatalos elismerés az üzemmérnök számára újabb védelmet jelent, mert szinte lehetetlenné teszi az igazgatóhelyettesnek, hogy egyedül tanulja meg ezt a mestersé-

¹⁰⁶ A racionalizálás nem azt jelenti, hogy megtalálták a lehető legjobb megoldást, hanem azt, hogy szigorúan rögzítették a normákat, és hogy előre pontosan meg lehet mondani, hogyan zajlanak le a dolgok.

get; s ha netán mégis megpróbálná, félő, hogy olyan hibákat követne el, amelyek csökkentenék a tekintélyét. Ebből következik, hogy az igazgatóhelyettes csak formális utasításokat adhat az üzemmérnöknek, utasítása végrehajtását azonban már nem tudja ellenőrizni. Az üzemmérnök viszont, aki természetesen nem adhat utasítást az igazgatóhelyettesnek, annak viselkedését elég komolyan tudja ellenőrizni, mivel az üzemmérnöknek megvannak az eszközei, hogy közvetetten előírja az igazgatóhelyettesnek, hogy mi az, amit megtehet, és mi az, amit nem.

Harmadszor, az igazgatóhelyettes nem rendelkezik hatékony vezetési eszközökkel, mert az általa alkalmazható utasítási lánc rendkívül gyenge. A részlegvezetők és a műhelyvezetők, akik utasításait továbbítják és betartják, nagyon passzívak, és az igazgatóhelyettes egyáltalán nem bízik meg bennük. Ezzel szemben az üzemmérnök szakértő és aktív szakmai munkásgárdára támaszkodhat.

Amint láttuk, a műhelyben a műhelyvezetőkkel szemben a karbantartó munkások voltak az erősebb helyzetben. A helyzet elemzésében ennek az utolsó elemnek döntő stratégiai jelentősége van. Az üzemmérnök ugyanis karbantartó munkásai privilégiumait védi.

Cserébe a karbantartó munkások is megvédik az üzemmérnököket; az ő támogatásuk miatt nem lehet kikezdeni az üzemmérnök helyzetét. Az is nekik köszönhető, hogy a műszaki főiskolát végzettek a karbantartás területére nem tudtak behatolni, és hogy az üzemmérnök szembe tud helyezkedni az igazgatóhelyetessel, sőt ellenőrizni tudja annak kezdeményezéseit. Az egyik meginterjúvolt üzemmérnök őszintén bevallja:

„Én nagyon jól kézben tartom a csapatom, és ennyiben azt teszek, amit akarok, az igazgatóhelyettes pedig kénytelen abba az irányba menni, ahová én akarom.”

Végül félő, hogy az igazgatóhelyettes kezdeményezései saját területén, a termelés megszervezésében is alárendelődnek a karbantartó szolgálatnak és mindenható főnöke beavatkozásának, mivel a karbantartó munkások — akik a munkásgárda természetes vezetői — befolyásukkal bármilyen reformot megbuktathatnak. Több interjú is ezt sugallja, amelyekben ilyen és hasonló kijelentéseket tesznek:

„Saját munkákon kívül kénytelenek vagyunk a gyártásba is beleavatkozni.”

„Hatáskörünkön belül gyakran végezzük az üzemmérnök munkáját.”

Az üzemmérnököknek az üzem gyakorlati életében elért sikerei kihatnak a monopólium formális szervezetére is. E sikereknek köszönhetik ugyanis, hogy a tanácsban részt vehetnek, ami egyben azt jelenti, hogy bár csak formális szinten, de a helyzet kétértelművé vált, mivel mint ahogy az elégedetlen igazgatók és az igazgatóhelyettesek megjegyzik, az üzemmérnök egyrészt az igazgatóhelyettes beosztottja, másrészt viszont, mint a tanács tagja, és általában mint a többiekénél idősebb, legalábbis egyenlő az igazgatóhelyettestel, így nem lehet csak úgy egyszerűen semmibe venni. Végül valószínű, hogy az igazgató a két hivatali vezető között meglehetősen tehetetlen döntőbíróvá válik, akik közül az egyik régebben dolgozik ott és jobban is ért a munkájához, mint a másik.

Az igazgatóhelyetteseknek a helyzetre adott reakciói elkeseredettségre utalnak. Végeredményben legalább ugyanannyi okuk van meghasonlottnak érezni magukat, mint az üzemmérnököknek. Hivatalosan ugyan rendelkeznek hatalommal, de abban, hogy éljenek is vele, állandóan megakadályozzák őket, és nincs egyetlen olyan terület sem, amely kizárólag az övék lenne. A személyzeti kérdések számukra tabuk. A legcsekélyebb kezdeményezést sem tehetik a szakszervezetek és a vezérigazgatóság között kialakult rendkívül merev kapcsolatok keretén belül. Nincs befolyásuk a munkások képzésének szervezésébe, a különböző állások elosztásába, vagy az anyagi, illetőleg erkölcsi ösztönzők alkalmazásába; a senioritás elve ezeket az eszközöket amúgy is illuzórikussá teszi. Ezért az igazgatóhelyetteseket nem túlságosan érdeklik az üzem mindennapi problémái. Az egyetlen számukra még megmaradt cselekvési lehetőség a technikai felújításokkal és az ehhez kapcsolódó átszervezésekkel függ össze. De épp ezen a területen kerülnek összeütközésbe az üzemmérnökökkel.

Az igazgatóhelyettes tehát a könnyebb utat választja; az üzemmérnök néhány követelésének diplomatikusan eleget tesz, hogy cserébe bizonyos korlátozott, de lényeges engedményhez jusson. Ez a választás a lehető legracionálisabb, sőt elméletileg is a legmegfelelőbb, mert az igazgatóhelyettes átmeneti helyzetben van, így az ebből fakadó kellemetlenségeket a tanulással szükségszerűen együtt járó dolognak, illetőleg saját tapasztalatlanságának tudhatja be. Mivel azonban fiatal és bizonyítani

akar, gyakran visszaveri az üzemmérnök támadásait, és amennyire csak tud, harcol azért, hogy az üzemmérnököt visszaszorítsa az őt megillető helyre. Ilyenkor folyamatos gerillaharccal van dolgunk, ami mindkét felet teljesen leköti. Többé már nem lehet úgy döntést hozni, hogy azt a tényleges adottságoktól és a mérleg két serpenyőjébe helyezett érvek valódi értékétől tesszük függővé, mivel mindkét fél kizárólag a saját pozícióját kívánja erősíteni, míg a másik pozícióját gyengíteni akarja.

A helyzet gyakorlati következményeinek konkrétabb illusztrálására vizsgáljunk meg részletesen egy rendkívül találó példát, amit az interjúkban említettek.

A történet hőse egy néhány hete az üzemben dolgozó műhelyvezető, aki ellentétben legtöbb kollégájával, a magániparban töltött hosszú pályafutása során szerzett hasznos műszaki ismeretekkel rendelkezik. Egyik nap a műszaki berendezésben egy fontos készülék — amely a műhely munkáját szabályozza — felmondja a szolgálatot; a műhelyvezető természetesen rögtön hivatja az illetékes karbantartó munkást. Az leszerel néhány alkatrészt, ellenőriz néhány csatlakozást, majd kijelenti, hogy komoly hibáról van szó, amit nem lehet gyorsan kijavítani, hanem mindaddig szüneteltetni kell a termelést, amíg megtalálják a hiba forrását. A műhelyvezetőt ingerli a karbantartó munkás ellentmondást nem tűrő hangja, és vitájuk csakhamar veszekedéssé fajul. Miután a műhelyvezető a karbantartó munkást lustának és hozzá nem értőnek titulálta, maga lát hozzá a munkához, és felfedezi, hogy a hiba nem is olyan súlyos, mint ahogy azt a karbantartó munkás be akarta állítani, hanem az az oka, hogy az egyik alkatrész nincs jól karbantartva. Dühbe gurul, és gondolván, hogy ezúttal a rossz munkást súlyos mulasztáson „kapta rajta”, megkeresi a részlegvezetőt, hogy példás büntetést szabasson ki rá. A részlegvezető azonban egyáltalán nem támogatja szándékát, igyekszik a műhelyvezetőt megnyugtatni, és azt javasolja, mindenesetre próbálja meg az üzemmérnökkel elintézni az ügyet. A műhelyvezető kelleetlenül engedelmeskedik. Az üzemmérnök azonban még csak meg sem hallgatja. Újabb viták robbannak ki, végül, a műhelyvezetőnek nyersen tudtára adják, hogy az ilyen ügyek nem rá tartoznak, mert a műhelyvezetők — őt is beleértve — nem értenek a műszaki dolgokhoz. Egyre dühösebb lesz,

végül beront az igazgató irodájába.¹⁰⁷ Az igazgató figyelmesen végighallgatja, megköszöni neki, hogy ilyen lelkiismeretesen látja el feladatát, végül azonban a lehető legnagyobb tapintattal közli vele, nem hiszi, hogy a mulasztást elkövető munkást megbüntethetné, mivel nincs elég bizonyítéka, ennek következtében azt ajánlja, hogy a műhelyvezető se foglalkozzon többet az ügygel.

Az az igazgató, aki így döntött, később, amikor elmesélte nekünk ezt az esetet, ragaszkodott ahhoz, hogy megindokolja, hogy racionálisan miért nem dönthetett másként. Ha az üzemmérnök támogatásával megbünteti a karbantartó munkást, az egész karbantartó részleg azonnal sztrájkba lépett volna, és ezzel könnyen megbéníthatták volna az üzemet. Valószínűleg a vezérigazgatóság sem támogatta volna az igazgatót, mert nem szeretne szembekerülni a szakszervezetekkel egy ilyen kicsinyes és kétértelmű ügy miatt. Ha mégis a műhelyvezetőt vette volna védelmébe, nagyon valószínű, hogy veszített volna tekintélyéből. Ezzel szemben igaz, hogy passzivitása kedvét szegte azon ritka műhelyvezetők egyikének, aki pozitív befolyást gyakorolhatott volna az üzemre, és aki nem sokkal az eset után ott is hagyta a monopóliumot. A döntés nehéz volt, az igazgató viszont továbbra is úgy gondolta, hogy a lehető legmegfelelőbb módon cselekedett, és visszagondolván az esetre, nagyon örült, hogy akkor az igazgatóhelyettes távol volt, mert mint fiatal és tapasztalatlan ember — amilyenek általában az igazgatóhelyettesek —, biztos hasznót húzott volna az ügyből, ami csak súlyosbította volna a már eléggé kellemetlen helyzetet.

A konfliktusos helyzet most leírt típusa már kezdettől fogva nagyon strukturáltnak tűnt. Ez alól csupán négy kivételt találtunk, amelyek mind nagyon jól megmagyarázhatók az általános modell alapján, amennyiben még a következő két kiegészítő tényezőt is bevezetjük: a vezérigazgatóság által hozott átszervezéssel kapcsolatos döntéseket, valamint az üzemmérnökök esetleges jellemgyengeségeit. Különben a deviáns esetek figyelmesebb elemzése az általános modellről is gazdagabb képet nyújt majd.

Az üzemi rekonstrukció, a reform és minden olyan átszervezés, amelyet az előbbieket feltételeznek, illetőleg lehetővé tesznek, az egyetlen olyan

¹⁰⁷ Amikor ez az eset történt, ebben az üzemben nem volt igazgatóhelyettes.

anyagi tényező, amely felboríthatja a megszokott gyakorlatot és a neki megfelelő konfliktusmodellt. Mint láttuk, az ilyen helyzet mind az igazgatónak, mind az igazgatóhelyettesnek több feladatot és több lehetőséget ad a kezdeményezésre, ami viszonyukat is megkönnyíti. Egyúttal az üzemmérnök rovására biztosít számukra döntő előnyöket. Míg a megszokott üzemi kereteken belül a bizonytalansági tényező azokból a problémákból fakad, amelyekkel az üzemmérnök foglalkozik, addig a nagy átszervezések során a fő bizonytalansági tényező az igazgatónak és az igazgatóhelyettesnek a műveletek sorrendjére és az állások betöltésére vonatkozó döntéseiből adódik. A négy kivétel közül kettő megfelel a teljes átszervezés általunk is ismert két esetének, az átszervezés és a reform más eseteiben pedig eléggé gyenge, mégis jelentős következményekkel jár a két partner tárgyalási képességét illetően.

A második megkülönböztető tényező az üzemmérnök személyére, illetőleg képességeire vonatkozik. A legáltalánosabb esetben ezeket bizonyos árnyalatok jelzik. Az az üzemmérnök, aki már régebben dolgozik az üzemben, ezenkívül munkája is eredményes, óvatosabb és kevésbé agresszív, ami esetleg lehetővé teheti — ha a másik fél is mérsékeltebb —, hogy kevésbé durva kapcsolatot alakítsanak ki. A nem létező lánc egyik végén a körülmények összetetalálkozására találhatunk jó példát, ami a harmadik kivételnek felel meg. Egy már régen az üzemben dolgozó üzemmérnök a gyenge igazgatóval és a túl rövid ideig maradó többi igazgatóhelyetessel szemben olyan jól tudta érvényesíteni hatalmát, hogy döntő szerepét az üzem működésében mindenki elismerte;¹⁰⁸ a siker nagyon toleránssá, sőt a műszaki főiskolát végzettekkel szemben olykor még barátságossá is tette.¹⁰⁹ A lánc másik végén helyezkedik el az utolsó eset, a negyedik kivétel, annak az üzemmérnöknek az esete, aki idegileg nem bírt megbirkózni a — nagyon is nagy próbát jelentő — szerepéből fakadó

¹⁰⁸ Ellentétben azzal, amit várhatnánk, a hierarchia csúcsán létrejött megegyezésnek semmiféle hatása nincs az üzem munkahelyi légkörére, mivel azok a karbantartó munkások, akik az üzemmérnökben hagyományos védelmezőjüket veszítették el, most sebezhetőbbnek érzik magukat, és talán még az eddigieknél is hevesebben harcolnak, hogy a műhelyen belül kiváltságaikat megvédelmezzék.

¹⁰⁹ Szintén üzemmérnök volt, aki a műszaki főiskolások fejlődéséről és azok közül a legfiatalabbak „szerénységéről” azt a kétértelmű megjegyzést tette.

nehézségekkel, és aki — szó szerint — összeomlott, kiszállt a harcból, egyszersmind elhanyagolta munkáját és kötelességeit.

Az igazgatóhelyettes egyéniségének is lehet némi jelentősége, de soha nem von maga után ilyen nagy eltérést; hozzájárulhat ahhoz, hogy a viszony légköre megváltozzon, de nem valószínű, hogy érezhetően módosítja e viszony egyensúlyát. Arra sem találtunk példát, hogy az igazgatóhelyettes összeomlott volna, vagy arra kényszerítette volna az üzemmérnököt, hogy az kapituláljon. Túl óvatos a játszma, a játékosok pedig olyan aggodalmasan akarják a maximumot nyerni, hogy a kivételes körülményektől eltekintve — ha nem is pontosan, de legalábbis nagy vonalakban — előre megjósolható a végeredmény. Mivel senki sem hajlandó engedni, és minden körülményt már előre ismernek, nincs sok tere egy esetleges kezdeményezésnek, az egyének játéka is csak teljesen kivételes esetben módosíthatja ezt a helyzetet.

AZ EGYES TÁRSADALMI-FOGLALKOZÁSI KATEGÓRIÁK VISELKEDÉSI MODELLJEI

Az üzemmérnökök alkalmazkodási stílusa

Nem csupán az üzemmérnök és az igazgatóhelyettes viszonya tűnik kezdetről fogva strukturáltnak, hanem az üzemmérnöknek saját helyzetére adott reakciói, egyéni alkalmazkodási módja, sőt a munkával szembeni beállítottságai is.

Ebből a szempontból igen érdekes, hogy az üzemmérnökök interjúi — Franciaország egyik végétől a másikig — mindenütt nagyon hasonlóak, pedig ezek a mérnökök nagyon ritkán látják egymást, sokan csak két-három kollégájukat ismerik, következésképpen nyilatkozataik hasonlósága nem magyarázható azzal, hogy gyakori „interakciók” során kölcsönösen befolyásolják egymást.

Az üzemmérnökök lelkivilágának legfőbb vonása szakmájuk iránti vonzalmuk. Nagyon büszkék arra, hogy sok feladat hárul rájuk, és különös súlyt helyeznek arra, hogy a vezetés többi tagjánál ez hiányozzon. Dicsőséget kovácsolnak abból, hogy nagyon elfoglaltak: egyharmaduk

azért panaszkodik, hogy túlságosan elfoglalt, és hogy nincs ideje mind-
azzal foglalkoznia, amivel kellene. De még ha azt is állítják, hogy ki van-
nak merülve, lelkesedésük mégsem csökken,¹¹⁰ mert szerintük munkájuk
egyszerre érdekes és változatos, és mert szerepük nélkülözhetetlen az
üzem működéséhez, mondván „*ha a műszaki munka nem megy, akkor
azt az üzem rögtön megéri*”. Interjúinkban az üzemmérnökök ezermeste-
reknek tűnnek, akik mindenhez értenek és aktívak, ezenkívül az ő vállalai-
kon nyugszik minden felelősség az üzem jó működéséért is.

Másik vonásuk a beosztottaikkal szembeni paternalista és autokrata
beállítottság. A monopóliumban ők az egyetlen olyan tisztviselők, akik
nyíltan elutasítják a szenioritással járó jogokat, és akik kategorikusan
követelik, hogy joguk legyen a munkásokat megbüntetni, megjutalmazni,
vagy oda helyezni, ahol szükség van rájuk. Beosztottaikról és a munká-
sokról rendszerint teljesen nyíltan beszélnek, és egyáltalán nem adnak a
formaságokra. Két esetben, az interjúk alapján figyelmesen elemezhattük
a karbantartó munkásokkal való kapcsolatukat. Ezekben a karbantartó
munkások az üzemmérnökök önkényeskedésére panaszkodtak, ugyan-
akkor azt állították, hogy az üzemmérnökök teljes mértékben támogatják
őket. Az üzemmérnökök modora nem azt jelenti, hogy nehezen kommu-
nikálnak, sőt ellenkezőleg; úgy tűnik, sokkal inkább tisztában vannak a
munkások érzelmeivel, mint a vezetőség többi tagja, és egyedül ők tudják
azokat reálisan megítélni.

Az üzemmérnökök tisztán megnyilvánuló harmadik vonása feletteseik-
kel szembeni agresszivitásuk. Míg beosztottaikkal szemben nagyon is
atyaiai és egy kissé paternalisták, addig a műszaki főiskolai végzettségű
vezetőkkel szemben mindig nagyon kritikusak, mivel utasításaikat az
üzemmérnököknek be kell tartaniuk. Főnökeik legkisebb tévedését is
egyfajta elégedettséggel és féltékenységgel konstatálják, hogy azután le-
sújtanak rá. Keserűen panaszkodnak a mérnöki kar hozzá nem értésére
és a vezérigazgatóság „gyávaságára”. A monopólium szervezeti rend-
szerét teljes egészében rossznak tartják, és a műszaki főiskolát végzett
igazgatóhelyetteseket teszik felelőssé a „fejetlenségért”, de elsősorban

¹¹⁰ Sőt még talán nő is.

azért, hogy csekély a fizetésük, és hogy nem léptetik elő őket. Végül pedig mindenfajta ellenőrzést elviselhetetlennek érznek.

Az üzemmérnökök negyedik vonása az előírások tiszteletben tartása. Interjúik pontosabbak, mint a vezetőség többi tagjáé. Érvelésük mindig gyakorlati kérdések körül forog. Tapasztalt, lelkiismeretes, nagyon elfoglalt ember benyomását akarják kelteni, aki kész korrigálni a kitűnő és intelligens, de teljesen felelőtlen amatőrökből álló gárda által elkövetett hibákat. A magukról festett kép azonban nincs ellentmondásban a vezetőség más tagjai, illetőleg a munkások interjúból kirajzolódó képpel. Az előbbiek az üzemmérnököket türelmetlen és kellemetlen, de azért nagyon hozzáértő kollégáknak tekintik, míg az utóbbiak — mint emlékszünk — önkényeskedő paternalizmusukra panaszkodnak, viszont tisztelik bennük a hatékony és felelősséget vállaló főnököt.

Végül ez a magányos, rideg és rossz karakterű ember, nemcsak hogy nagyon szerencsésnek tartja magát, hanem azt mondja, annál boldogabbnak érzi magát, minél többet panaszkodhat. Bármilyen paradoxnak tűnhet első látásra, a vezetőségbeli kollégáikkal kevésbé agresszív üzemmérnökök nem lelkesednek annyira munkájukért, és nem is olyan kiengesztalozottak, mint kollégáik. E kettő közötti viszony nem lineáris, de az agresszivitás és a szakmához való megfelelő alkalmazkodás közötti összefüggés inkább pozitív, mint negatív összefüggést mutat.

Mi történik azonban azzal a négy üzemmérnökkel, akik nincsenek konfliktushelyzetben? Beállítottságuk szintén kivételt képez a most leírt alkalmazkodási stílus alól. Mindazonáltal a különbségek nem olyan jelentősek, mint ahogy gondolnánk, viselkedésük végeredményben az általános modell alapján is megmagyarázható.

Vizsgáljuk meg először azt a három esetet, amikor az üzemmérnökön az igazgatóhelyettes uralkodik. Kiderül, hogy a szóban forgó üzemmérnökök továbbra is azt állítják, hogy szeretik szakmájukat, de továbbra is hajtogatják szokásos panaszait, ugyanakkor eltűnt belőlük a büszkeség, a munkájuk iránti lelkesedésük, „aktivitásuk” és agresszivitásuk. Passzívakká váltak, és csupán burkoltan, sőt csendben panaszkodnak. Talán ennél is különösebb, hogy — úgy tűnik — beosztottaik előtt abban a pillanatban veszítenek tekintélyükből, mihelyt nem hadakoznak már

felettéseikkel.¹¹¹ Ezek a példák nemcsak, hogy nem mondanak ellent az általános modellnek, hanem segíthetnek korrigálásában is. Ugyanis lehetővé teszik, hogy jobban megérthessük azt a helyzetet, amellyel az üzemmérnöknek szembe kell néznie. Egyfelől ez a helyzet igen kedvező, másfelől azonban az üzemmérnököt igencsak próbára teszi, nem csupán a felelősség és a túlterheltség, hanem és elsősorban az elszigeteltség, a harci légkör és az általános ellenségeskedés miatt is. Természetes, hogy egyes üzemmérnökök nem képesek a helyzetből fakadó feszültséget elviselni, összeomlanak és — legalábbis önmaguk előtt — úgy érzik, pályát tévesztettek.

A negyedik kivételes esetet — amelyet azért helyeztünk a lánc másik végpontjára, mert ez az üzemmérnök sikerének felel meg — a panaszok és az agresszivitás mérséklődése jellemzi. Úgy tűnik a győztes üzemmérnök megnyihül, nem veszít azonban sem óvatosságából, sem pedig bizalmatlanságából.

Az üzemmérnök megfelelő alkalmazkodásában a döntő tényező végeredményben a hatalomért folytatott harc. Márpedig, az ő helyzetében, a hatalmat csak akkor szerezheti meg, ha merev és szűk úton halad. Nincsen alternatíva: vagy elfogadja a társadalmi szerepe által felkínált viselkedést, vagy feladja a játszmát, ráadásul önbecsülését is elveszti. Persze lehetetlen eldönteni, hogy a feltárt személyiségjegyeket milyen mértékben alakítja maga a helyzet, vagy milyen mértékben köszönhetők a meglepő hasonlóságok az önszelekciós folyamatnak. Mivel az üzemmérnökök ritkán hagyják ott az üzemet, első látásra legalábbis úgy tűnik, hogy a fő tényezők a helyzetből fakadó korlátok.

Fel kell még hívnunk a figyelmet e helyzet és a belőle fakadó korlátok utolsó következményére. Az üzemmérnök hatalomért folytatott harcában a siker — mint láttuk — attól függ, hogy tevékenységi köre nem racionalizált, ez pedig azzal a lényeges stratégiai előnnyel jár, hogy a máskülönben teljesen előírásokkal szabályozott rendszerben kontrollálni tudja az egyetlen bizonytalansági forrást. Előre megjósolható tehát, ki igyekszik majd a számára előnyt biztosító állapotot fenntartani, vagy a szervezet

¹¹¹ Alkalmunk volt két-három esetben a beosztott üzemmérnökök reakcióit megfigyelni.

és a technológia területén ki tesz magáévá olyan konzervatív beállítottságot, amelyek esetleg a karbantartást érintik. Ez a következtetés pontosan beigazolódott a lehetséges technikai haladásra vonatkozó kérdésre adott válaszokban. Sőt megállapítható, hogy azok az üzemmérnökök, akik képesek az újításra, és van érzékük a gyakorlati kutatáshoz — csak néhány mérnökről van szó —, soha nem foglalkoznak a karbantartás problémáival, mondván, hogy azok maradjanak továbbra is gyakorlati problémák.

Az igazgatók alkalmazkodási stílusa

Úgy látszik az igazgatók reakciói legalább annyira eltérőek, mint amennyire hasonlóak az üzemmérnökök reakciói. Ez a szembeállítás bizonyára meglepő, mivel a két csoport ugyanabban a bürokratikus légkörben él, és mindkettőnek olyan kényszerhelyzethez kell alkalmazkodnia, amely alól sem egyik, sem másik nem tud kibújni. Ez az eltérés azonban teljesen megfelel annak a hipotézisünknek, miszerint az egyének alkalmazkodási stílusának megértésében a hatalmi viszonyoknak döntő jelentőségük van; ebből a szempontból az igazgató helyzete teljesen ellentétes az üzemmérnök helyzetével. Neki ugyanis nincs szüksége arra, hogy elsőségét bizonyítandó, különleges viselkedést, illetőleg modort tegyen magáévá. A hivatalos presztízs és befolyás kezdettől fogva adott számára, anélkül, hogy ezek megszerzéséért valaha is harcolnia kellett volna. Az ő gondja tehát nem a pozíciószerzés, hanem hogy tevékenysége során hogyan alkalmazza a rendelkezésére álló inadekvát, hivatalos eszközöket. Ez annak az embernek a meghasonlásával jár együtt, aki tisztában van azzal, hogy ő egy önmagától is működő szervezeti rendszer foglya. Ellenében az üzemmérnökökkel, ez a helyzet nem teszi számára lehetővé, hogy problémáiért egy másik csoportra háríthassa a felelősséget. Az igazgatók reakcióiban tapasztalható eltérések az alacsonyabb rendű helyzetben levő csoport bizonytalanságának és tehetetlensége tudatának felelnek meg.

Már részletesen leírtuk, hogy az igazgató azért panaszkodik, mert a beosztottat sem felvenni, sem elküldeni nincs joga, sőt arra sincs lehető-

sége, hogy a rendelkezésére álló beosztottakat oda helyezze, ahol szerinte a leginkább szükség van rájuk a szervezet megfelelő működése érdekében. Valójában senki sem függ tőle, kivéve a részlegvezetők és a műhelyvezetők nagyon passzív és nagyon kevés befolyással bíró csoportját, valamint a termelési és az eladási rutinproblémák. A karbantartás a szakértő üzemmérnök kezében van. Csak az új műhelyek létrehozása, a régi műhelyek újjászervezése és az üzem általános átszervezése jelenthet számára még szakmai kihívást, és érdekes cselekvési perspektívát. Az igazgató hatalmi stílusa — mint láttuk — tehát inkább jogi-adminisztratív stílus, semmint a cselekvő ember stílusa.

Természetesen mondhatnánk, hogy egy „adminisztratív-jogi” állás pszichológiailag ösztönző és érdekes lehet, és hogy sokan nagyon is jól alkalmazkodnak ehhez az álláshoz. A monopólium esetében azonban egy ilyen állás ellentmondásban áll az igazgatók képzettségével, korábbi igényeivel és — legalábbis részben — értékeikkel és a jelenlegi vonatkoztatási keretükkel. Hivatali vezetőként és döntőbíróként kell cselekedniük, ugyanakkor állandóan emlékeztetik őket arra, hogy ők ipari vezetők, tehát elsősorban ők felelősek az általuk irányított szervezetek előrehaladásáért és hatékonyságáért. Végül azoknak a kollégáiknak — bár ezek nincsenek sokan, de azért akadnak —, akik a monopóliumon belül, kivételes körülmények között a számukra tiltott tevékenység terén eredményt tudnak elérni, a vezérigazgatóságon és az egész szervezetben is a legnagyobb a presztízsük.

Az igazgató munkája nem ad sok elégedettséget, nem felel meg azoknak a reményeknek, amit ő — akinek iskolai eredményei alapján fényes jövőt ígértek — pályafutásához fűzött. A monopólium mérnöki karában az igazgató presztízse minden bizonnyal továbbra is magas marad, de szó sincs arról, hogy valaki egyénileg is érzékelhető sikert érjen el. A gyakorlati teljesítmények terén a mérleg ritkán pozitív, a teljesítményt emberileg sem viszonyozzák, mivel az igazgató nem rendelkezik a felettes funkcióival és befolyásával. A törzskarhoz való viszonyában az igazgató természetesen érzékeltetheti a rangkülönbségeket, mivel joga van hozzá, de ettől még ugyanúgy érintik az üzemi légkör problémái.

Az együtt ható tényezők mindenfajta alkalmazkodást megnehezítenek, viszont — ellentétben az üzemmérnökökkel — nem csak egyfajta visel-

kedési modellt tesznek lehetővé. Itt ugyanis nem alárendelt csoporttal van dolgunk, amely az uralkodó csoportban könnyen találhat bűnbakra, ellenségre, aki ellen egységben léphet fel, hanem olyan csoporttal, amely maga is uralkodó, és amely csak az egész rendszerre panaszkodhat, amelyben személyesen ő is részt vesz. Az igazgatók minden bizonnyal vádolhatják a vezérigazgatóságot — és ettől nem is fosztják meg magukat —, ahhoz azonban túl sok szál fűzi őket hivatali kollégáikhoz, hogy ezek a panaszok ne legyenek árnyaltak, és hogy kényszerítő ideológiát alkothassanak.

Az általunk megkérdozett igazgatók három teljesen eltérő módon reagálnak, ami három eltérő viselkedési modellt és három életstílust is jelent.

Az első, a szerencsés alkalmazkodás modellje ritkán fordul elő. A monopóliumon belül ez az egyéni sikernek felel meg. Ez a siker ugyan egyéni képességek gyümölcse, de ha kívülről, a kollégák szemével nézzük, akkor nagyrészt szerencse dolga is. Ugyanis ennek a sikernek az üzem átszervezésében és látványos újjászervezésében kell konkrétan manifesztálódnia, és ez a lehetőség eléggé ritka. Igaz, minden igazgató felhívhatja a vezérigazgatóság figyelmét egy olyan tervre, amellyel magára vonhatná az érdeklődést. De bármilyen érdekesek is ezek a tervek, a vezérigazgatóság nem foghat hozzá azonnal a kivitelezésükhöz. A szenioritás elvéből adódó esélyek nagy szerepet játszanak az állások odaítélésében, de nincs mindenkinek szerencséje, hogy olyan helyzetbe kerüljön, ahol bizonyíthat. Végül egy ilyen merev igazgatási szervezetben az egyéni siker olyan diplomáciai képességeket feltételez, ami egyeseket visszariaszthat.

Ha viszont nem mindenkinek jut hely, és ha a siker ritka, akkor persze ez utóbbinak nagyobb a vonzereje. Következésképp nagy megelégedettséggel jár, annál is inkább, merthogy lehetővé teszi, hogy egyszerre két, rendszerint ellentétes követelménynek, a biztonságnak és a teljesítménynek feleljen meg. Bár a siker ritka, és gyakran protekció nélkül nem érhető el, jelentősége a szervezeten belül mégis igen nagy, mivel — legalábbis egyesek számára — vonzerőt jelent és reményt nyújt. Végül ez a siker adja általában a siker egyedül lehetséges reális mércéjét, és bármennyire bírálják is sikeres kollégáikat azok az igazgatók, akiknek erre nincs esélyük, nagyon is hat rájuk azok jelenléte.

A rutinhelyzetekben — és ez általános — két ellentétes reakcióval talál-

közünk, amelyek két különböző életstílust is jelentenek. Az első eltorzítja a valóságot, ugyanakkor magára vállalja a teljes felelősséget mindazért, ami az üzemben történhet. Akik ezt a szemléletet teszik magukévá, ezt azzal teszik jogosulttá, hogy formális szerepüket komolyan veszik, és úgy állítják be, mintha teljesen szabadon cselekednének, amikor hatalmuk jóváhagyó pecsétjét rányomják arra, amit rajtuk kívül mások döntöttek el. Elismerik ugyan, hogy mindig ugyanazokat a megoldásokat választják, de ezt azzal magyarázzák, hogy a közérdek miatt cselekszenek így. Ezek a felelősséget vállaló, de óvatos emberek úgy vélik, hogy a rövid távú előnyöket fel kell áldozni az intézmény állandó érdekeiért, amelyekért viszont ők a felelősek. A valóság előli menekülés vagy inkább az a szándék, hogy a valóságot előnyösebb színben tüntessék fel, arra készíti őket, hogy a fő-fő állami tisztviselő kicsit teátrális beállítottságát vegyék fel. Végül a fő-fő tisztviselő mint közéleti személy őket mint magánszemélyeket is teljesen áthatja. Ez az állandó és bizonyos nagyságot sem nélkülöző erőfeszítés olyan kárpótlást nyújt, amely legalábbis látszólag kielégíti őket. Azok az igazgatók, akik ebben az életstílusban osztoznak, olyan benyomást keltenek, mint akik kellemes tevékenységet folytatnak.

Ezzel szemben kollégáik, akik a másik életstílust választották, rendkívül boldogtalannak tűnnek. Ugyanis alkalmazkodásuk problémáira a megoldás nem a valóság egyfajta szublimálása — amire az előbbi csoport hajlott —, hanem épp ellenkezőleg, a valóságnak ellenkező irányba való torzítása, aminek lehetővé kellene tenni, hogy ők minden felelősségtől megszabaduljanak. Az „államférfi” igazgatók az előbbi csoportban azt állították, hogy azt tehetnek, amit akarnak, semmi olyat nem kényszerítenek rájuk, amit ők maguk is — teljesen önként — ne akarnának. Kollégáik viszont azt állítják, hogy semmiféle szabadságuk vagy kezdeményező lehetőségük nincs, és hogy semmi hasznukat nem veszik. Mivel ily módon minimálisra redukálódott bennük a közéleti személy, megőrznek magukban egy magánszemélyt, akinek joga van kulturáltnak és kiválónak lenni, anélkül, hogy mélyen érintené őt szakmai kudarca. Ha ugyanis egy igazgató nem tud semmit, akkor sem lehet szemére vetni, hogy miért nem sikerült jobban a pályafutása. Kollégáik olyan emberrel azonosították magukat, akinek pályafutása sikeres volt. Ők viszont tagadják, hogy itt sikert lehetne elérni.

E két viselkedési modell természetesen ritkán jellemezhető olyan világosan, mint az iménti leírásban. De még a legkörvonalazottabb formájukban is megfelelnek — legalábbis nagyjából, különösen a második — az igazgatók jelentős kisebbségének, mivel négy igazgatóból egy állítja, hogy ő teljesen szabad és felelősséget vállal tetteiért, míg három igazgatóból egy nyilatkozik úgy, hogy a legcsekélyebb kezdeményezésre sincs lehetősége.

A két modell között van egy nehezen meghatározható közbülső modell, amely az első és a második jegyeit viseli magán, vagyis inkább a túlzottan optimista és túlzottan pesszimista között egy reálisabb alkalmazkodást jelent. E modell képviselői jobban tudatában vannak tevékenységük korlátainak, anélkül azonban, hogy elveszítették volna kedvüket magához a tevékenységhez is, ezáltal egyesek közülük a már említett sikermodellhez állnak közelebb. Meg kell jegyeznünk, hogy ez a viselkedés általában megfelel a nagyobb teljesítmény hozásának is. Másoknál viszont inkább ellentétes reakciók egymás mellett éléséről, illetőleg a koherencia hiányáról van szó, semmint a realizmus iránti igényről, mivel ugyanaz az igazgató kijelentheti, hogy ő mindenható, és hogy ugyanakkor semmilyen kezdeményezésre nincs lehetősége.

Az igazgatóhelyettesek alkalmazkodási stílusa

Úgy tűnik az igazgatóhelyettesek sokkal inkább képesek reálisan elfogadni saját helyzetük adottságait, mint az igazgatók. Bár egyéni reakcióik nem annyira rendszertelenek, mint idősebb kollégáiké, mégis nagyon különbözőek és távolról sem olyan strukturáltak, mint természetes ellenfelüké, az üzemmérnöké.

Az ő alkalmazkodási stílusuk megfelel helyzetük sajátosságainak, ami egyszerre inaskodás, tehát ideiglenes, ugyanakkor teljes biztonságot ad, ami nagy szellemi szabadságot nyújt számukra. A tét nem jelentős; az igazgatóhelyettes nem bonyolódott úgy bele szakmájába, mint az igazgató, vagy különösen az üzemmérnök. Tisztánlátásuk semmilyen körülmények között nem fenyegeti hiúságukat és emberi méltóságukat.

A hatalmi viszonyok terén viszonylag alacsonyabb rendű helyzetben vannak, ami számukra keserves megpróbáltatást jelent, és érzelmileg mélyen érinti őket, de ezek a problémák nem hatnak ki minden reakciójukra. Az igazgatóhelyettesek könnyen találnak bűnbakot az idősebb nemzedékben; megütköznek a szervezeti rendszer abszurditásán, és azt képzelik, hogy ha ők lesz a hatalom, a rendszer megváltozik. Akár türelmesen várnak sorukra, akár keményen harcolnak eszméik védelméért, akár pedig otthagyni készülnek a monopóliumot, számukra a bírálóat mindig is megnyugtató és kiegyensúlyozott tevékenység marad, aminek nyugodtan átengedhetik magukat anélkül, hogy az lenne az érzésük, hogy saját munkakörüket becsmérlik. Interjúikban az elszakadni tudás és a szabadság érzése érződik. Úgy véljük, ennek az érzésnek köszönhetik, hogy könnyen és elég szerencsés módon képesek átmeneti helyzetükhöz alkalmazkodni, miközben bizonyos aspektusait hevesen bírálják. Esetükben az intellektuális agresszivitás valamiféle kiegyensúlyozott érzelmi viszonytal kapcsolódik össze.

Ami a munkát illeti, ott a szerencsés alkalmazkodás feltételei elég szűkre szabottak. A munkát három különböző feltétel határozza meg: az üzemi akcióprogram, amely az esetek kisebbik részében az igazgatóhelyettes számára is tartalmazhat feladatokat és kezdeményezéseket; az igazgató viselkedése, aki vagy hajlandó együttműködni, vagy nem; és a műszaki részleggel való viszony, amely az esetek kisebbik részében — mint láttuk — leegyszerűsödhet az üzemmérnökök megfutamodására. Ha e tényezők közül legalább kettő együttesen fennáll, biztosak lehetünk abban, hogy az igazgatóhelyettes szerencsésen alkalmazkodik szerepéhez, és ettől nagyon elégedett lesz. Tegyük még hozzá, hogy ha a gyár akcióprogramja elég tág, az igazgató mindig együttműködik, az üzemmérnök pedig elveszíti vétőjogát. Ezzel szemben a többi tényező önmagában nem elég a megfelelő alkalmazkodáshoz.

A három vagy négy világos esetben előforduló szerencsés alkalmazkodás elemzése a vezérigazgatóság beavatkozásainak toleránsabb megértéséhez és általában a problémák realisabb szemléletéhez vezet. A megfelelően alkalmazkodott igazgatóhelyettesek mindazonáltal továbbra is bírálják a szervezeti rendszert, valamint természetesen elődeik viselkedését, és úgy gondolják, hogy elhagyják a monopóliumot. De ellentétben

felelősségérzetükkel, a gyakorlati problémákhoz jobb érzékük és nagyobb kedvük is van. Ezenkívül a nagyobb kiegyensúlyozottságukon kívül, szemben az üzemmérnökökkel, úgy tűnik, nekik nincsenek jól meghatározható rájuk jellemző közös jegyeik.

A többi igazgatóhelyettes (a létszám háromnegyede) alkalmazkodási problémái nem jelentik azt, hogy ez a modell még szűkebb területre korlátozódik. A mérsékelt elégedetlenség általános légkörében mindenfajta reakció világosan megtalálható. Mindazonáltal három közös vonás rajzolódik ki: először is szembenállás a jelenlegi szervezeti rendszerrel és az idős nemzedék viselkedésével, amiről már írtunk; azután ingerültség az üzemmérnök törekvéseivel kapcsolatban, végül egyfajta általános technicista szenvedély, amelyet a tehetetlen jószándékokban való mélységes csalódásnak foghatunk fel.

Ezek a közös jegyek valójában inkább egyfajta ideológiai orientációként, nem pedig életstílusként jelennek meg. Az igazgatóhelyettesek minden bizonnyal koherens reformjavaslatokként értelmezik őket, de ha dinamikus perspektívájukban, vagyis a majdani igazgatói helyzetükhöz való alkalmazkodáshoz szükséges szakaszként elemezzük őket, akkor egy ettől teljesen eltérő logikát fedezhetünk fel bennük.

Amikor az igazgatóhelyettesek mint az előkészítő iskola diákjai beléptek a monopóliumba, akkor szinte mindnyájan egyhangúlag azt mondták,¹¹² hogy őket a közszolgálat, ezen belül pedig — „liberális” hagyományai miatt — különösen a monopólium vonzotta. Akkor azt mondták, hogy nem szűk technikus szakmát, hanem nagy emberi feladatokat szeretnének. Amikor megkérdeztük őket, hogyan képzelik el majdani igazgatóhelyettesi szerepüket, mind azt válaszolták, hogy személy szerint ők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az emberi, mint a műszaki feladatoknak. Amikor pedig — gyakorlati idejük tapasztalatai alapján — beszámoltak az üzemi életről, mindig első helyen szerepelt, milyen fontos a vezető, és hogy a mérnöknek az a kötelessége, hogy mind a dolgozók, mind pedig a külső közösséggel szemben a vezető szerepét töltsse be. Magukat egy olyan nemzedék képviselőinek látták, amely teljesen tuda-

¹¹² Tizenkét — a vizsgálat idején a szakiskolán dolgozó — testületi mérnököt tudtunk megkérdezni.

tában van annak, hogy az iparban is léteznek emberi problémák, s alig várják, hogy változtathassanak ezen a téren, és ebből a szemszögből teljesen különbözőnek tartották magukat mind a konzervatív és aggodalmaskodó idősebb kollégáiktól, mind pedig a technikától teljesen megszállott mérnököktől, akik legcsekélyebb mértékben sem fogadják el az emberi problémák létjogosultságát.

Néhány évvel később, vagy legalábbis a néhány évvel idősebb kollégák szemében ezek a vélemények teljesen naivnak, hacsak nem nevetségesnek tűntek. Azok az igazgatóhelyettesek, akik már egy vagy két éve dolgoznak, elvesztik érdeklődésüket a személyzeti vezető szerepe iránt. Szerintük egy gondolkodó ember nem veheti komolyan az emberi problémákat. Törekvéseik műszaki jellegűek vagy legalábbis a technika által felvetett megoldási lehetőségekre irányulnak. Ha a vezetők emberi feladatairól, illetőleg az iskolán tanított „ipari pszichológia” elveiről beszélünk nekik, általában keserűen fakadnak ki. Szerintük az effajta képzésnek a legcsekélyebb köze sincs az üzemi élet nyers valóságához.

Igaz, nem állnak rendelkezésünkre olyan eszközök, amelyek bebizonyítanák, hogy ez a szembenállás nem a nemzedéki váltás légkörének tulajdonítható. De mivel az állásban levő igazgatóhelyettesek és az iskola legfiatalabb diákjai között csekély a korkülönbség (átlagosan 5—6 év), ésszerűnek tűnik, hogy ez a szembenállás annak a mély pszichológiai válságnak a következménye, amelyet a fiatal igazgatóhelyettesnek át kell hidalnia ahhoz, hogy a monopóliumon belül alkalmazkodni tudjon szerepéhez.

A fiatal igazgatóhelyettes ugyanis kezdetben azt hitte, hogy az általa tapasztalt problémákért a konzervatív és rutinos idősebb kollégákat terheli a felelősség, akik soha nem tudtak hatékonyak és valóban aktívak lenni. Nemsokára azonban rá kellett jönnie, hogy az adott helyzet senkinek sem teszi lehetővé, hogy aktív és hatékony legyen. Azt is meg kellett értenie, hogy emberi feladatai csupán formálisak, és még a legjobb szándékkal sem tudja megváltoztatni a munkás magatartását. Kizárt mindenfajta kompromisszum és kölcsönös alkalmazkodás, mivel egyik fél számára sem biztosított az elégséges cselekvési szabadság; végkövetkeztetése pedig úgy hangzik, hogy mindent meg kell tagadnia, amit eddig csodált, és el kell ismernie, hogy bizonyos változtatások érdekében az egyetlen

sikeres eszköz az, ha mindent a technikára tesz fel, mert egyedül e téren van cselekvési lehetősége. Miután a személyzeti kérdések terén keserű csalódások érték, megpróbálja nézeteit a helyzet által rákényszerített korlátokhoz igazítani. Mint tudjuk, ebbeli erőfeszítéseiben az üzemmérnök ellenállása miatt nem sok siker vár rá. De a harc, amelybe most kezd, sokkal izgalmasabb, mint a bürokratikus előírások elleni hadakozás. Végső soron és elsősorban azon üzemek példája lesz rá nagy hatással, amelyekben sikeresen hajtottak végre látványos átszervezéseket és újjászervezéseket, mivel számára sokkal könnyebb ezek iránt érdeklődni, mint egy féltékeny igazgatónak.

Ebből következik, hogy az igazgatóhelyetteseknek a technikával és a szervezettel szemben tanúsított beállítottságai ideológiamentesek. A technika és a racionalizálás mellett felsorakoztatott érvekből az érezhető ki, hogy ez a csoport cselekvési és önmegvalósítási jogának elismeréséért harcol. Lehet, hogy nem annyira megszállottja a technikának, mindazonáltal számára a technika az egyetlen eszköz arra, hogy változtatásokat kezdeményezzen, mert a változtatás vált egyetlen céljává.

Ami ebben a sémában még meglepő, az a második fordulat, ami akkor következik be, amikor az igazgatóhelyettest kinevezik igazgatónak. Hogyan lehetséges, hogy ugyanazok a személyek, akik — amikor a technika mellett szóló érvek valóra váltásáért harcoltak — aktívak és agresszívek voltak, s miután igazgatók lettek egy másik elgondolással szemben ilyen óvatossá váltak, és a személyzeti politikát részesítették előnyben? Ahhoz, hogy ezt a paradoxont megérthessük, pontosítanunk kell technicista beállítottságaikról mondottakat; ezek nem önkényes „ideologikus” beállítottságok, de nem tekinthetők egy cselekvési filozófia koherens elemeinek sem. Az igazgatóhelyettesek nem képesek a szervezet működésében lényeges változtatásokat kezdeményezni, hacsak nem általános újjászervezésről van szó. Harcolnak ugyan a változtatásért, de lelkük mélyén nem nagyon hiszik, hogy ez sikerrel is járhat. A felelősségtudat hiánya teszi számukra lehetővé, hogy helyzetüket józanabban és kategorikusabban ítélik meg, miközben nem kell javaslataik következményeit viselniük.

Mikor már igazgatók, így vagy úgy, minden felelősséget magukra kell vállalniuk a rendszer egészéért, és legalábbis cselekvési perspektívájukban újra előnyben kell részesíteniük az emberi problémákat, amennyiben

ezek a problémák valóban bénítóan hatnak egy olyan bürokratikus és egalitárius szervezetben mint amilyen a monopólium szervezete. Az emberi problémákról ekkor kialakított szkeptikus és konzervatív koncepciójuk idővel egyre inkább szűknek bizonyul, kivéve azok számára, akik egy újjászervezés során bizonyítani tudnak. Most már hajlandók arra, hogy elhiggyék, a dolgok nem változnak olyan könnyen, de talán természetes, sőt, kíváncsias is, hogy ne változzanak. Ebből a szempontból minden cselekvés kulcsát adják az emberi problémák, de ez a kulcs nem arra szolgál, hogy nyissa a zárat, hanem hogy csukja. Az igazgatók humanizmusa most már azt jelenti, hogy józanul elfogadják a másik ember jogát arra, hogy az minden változtatást megakadályozzon, és a status quót kikényszerítse.

A mérnöki karban a tagok beállítottságaiban bekövetkezett változásokat úgy értelmezhetjük, mint a szervezet követelményeihez és elveihez való fokozatos alkalmazkodást, mivel most a szervezet működéséhez több feladat hárul rájuk. Alkalmazkodásuk során bele kell törődniük abba, hogy törekvéseiket egyre nagyobb mértékben korlátozzák. Ugyanakkor az is igaz, hogy bizonyos mértékig megtartották első filozófiájukat. Többségüknél érezhető, hogy a változtatást még mindig pozitív értéknek tekintik, amit csak a körülmények miatt kénytelenek elhalasztani.

Ez az alkalmazkodási stílus teljesen ellentétben áll az üzemmérnökök alkalmazkodási stílusával, mert ők csak akkor képesek megfelelően alkalmazkodni helyzetükhöz, ha a szervezeti elveket is elutasítják, amelyekkel egész pályafutásuk alatt szemben álltak. Szembenállásuk még jellemzőbb egy másik ponton, ahol viszont paradoxonba fordul át. Ha jól meggondoljuk, úgy tűnik, hogy a műszaki főiskolát végzett, a konzervatív és bürokratikus szervezet hivatalos vezetői, a változtatás filozófiáját hirdetik, miközben a műszaki szakemberek — ezek az „új emberek”, akik a műszaki főiskolát végzettek kiváltságait fenyegetik — a szervezeti kérdésekben kialakított koncepciójukban alapjában véve következetesen konzervatívak.¹¹³

¹¹³ Ez csak látszólagosan paradoxon, valójában, mint látni fogjuk, a rendszer egyensúlyának nélkülözhetetlen feltétele.

A KONFLIKTUS JELENTÉSE A BÜROKRATIKUS SZERVEZETI RENDSZERBEN

Világosan kitűnik, hogy az általunk elemzett konfliktusok mélyén ilyen vagy olyan formában mindig a hatalomért folytatott egyéni, illetőleg csoportharcot találjuk. Ez a megállapítás egybevág a szervezetekkel foglalkozó teoretikusok legújabb nézeteivel, akik egyre inkább elismerik, hogy az irányítás és a hatalom fogalmai döntő jelentőségűek a nagy szervezet interperszonális és csoportközi viszonyainak a megértéséhez. A következő fejezetben ezzel foglalkozunk, most azonban csak azt kívánjuk hangsúlyozni, hogy nem létezik olyan szervezet, ahol ne volnának hatalmi problémák, és ahol ne robbannának ki a hatalomért folytatott harcban konfliktusok, viszont olyan szervezet sem létezik, ahol ezeket a konfliktusokat ne ellenőrizné és ne korlátozná a „társadalmi kontroll” valamilyen formája. E két posztulátum keretén belül kívánjuk megtudni, mi azoknak a sajátos vonásoknak a valódi jelentése, amelyek az általunk vizsgált konfliktusokat kiélezzik, és milyen jellegű az a társadalmi kontroll, amelynek révén a szervezet mégis működik.

A monopóliumon belül a vezetőség helyzetének és a hierarchikus szervezet legelterjedtebb típusainak összevetésénél két tény tűnik meglepőnek: először is a monopóliumon belül nem léteznek olyan erők, amelyek rendszeresen előre látnák a konfliktusok kibontakozását vagy legalábbis megnyilvánulását; a potenciális ellenfelek között a hatalom, a presztízs és a szituációban való részvétel bonyolult egyensúlya áll fenn, ami számukra szükségessé, sőt gyümölcsözővé teszi, hogv inkább a konfliktust, mintsem a kompromisszumot válasszák.

Negatív, vagyis ami az olyan hagyományos korlátok hiányát illeti, amelyek a konfliktusok kibontakozását korlátozzák, három megjegyzést tehetünk.

1. A vezetőség négy tagja tökéletes biztonságban van, nemcsak állását, hanem lehetséges előléptetését illetően is; nem függnek sem egymástól, sem feletteseiktől, akikkel maguk vagy kollégáik szövetkezhetnének. Ebből a szempontból nincs mitől tartaniuk, teljesen önállóan cselekedhetnek.

2. Arra semmilyen esélyük nincs, hogy anyagi elismerésben részesüljenek, vagy hogy egyéni teljesítményük révén a szervezetben jóval magasabb státusuk legyen; az egyénenként elért teljesítmények nem mérhetők, így az többnyire magánügy marad. Mindebből arra következtethetünk, hogy nemcsak a létbizonytalanságtól való félelemtől szabadulnak meg, de a reménytől is megfosztják őket.

3. Végül a szerepek oly mértékben elkülönültek és elszigetelődtek egymástól, hogy sem együttműködésre, sem csoportmunkára nincs szükség a szervezet működéséhez; a csoportszellem növelheti ugyan a csoport négy tagjának munkakedvét, miáltal könnyebben elérhetik céljukat, hiánya viszont nem akadályozza a munkát.

Következésképp a négy személy teljesen autonómnak tekinthető, amennyiben abban a rendszerben, amelyhez tartoznak nincs erő, amely arra készítetné őket, hogy próbáljanak egymáshoz alkalmazkodni és kompromisszumra jutni, amikor érdekeik miatt konfliktusba kerülnek. Végeredményben azonban akkor sem nyernének semmit, ha áldozatokat hoznának a csoportmunka megkönnyítésére, mert munkájuknak erre nincs szüksége, és mert jövőjük már úgyszólván előre eldöntött, tehát nem érintenék őket a kollégákkal kialakítható kapcsolatok sem.

Térjünk most át a pozitívumra. A karbantartás és a termelés közötti ellentét, ami a konfliktusok fő forrása, a legtöbb ipari szervezeti rendszerben megtalálható, de rendszerint nem okoz sok problémát. Magunk is végeztünk egy gyors, de eléggé megbízható összehasonlítást a monopólium üzemei, az azonos gépekkel ugyanazt a terméket előállító külföldi üzemek, valamint a más terméket gyártó — de a technikát illetően az előbbiekhöz hasonló — francia üzemek szervezeti rendszere között. Kiderült, hogy a monopólium vezetőit foglalkoztató, a géphibáknak tulajdonított problémák nemcsak, hogy nem léteznek a többi üzemben, de azokban nehezen is képzelhetők el, ami arra utal, hogy e problémákért egyedül az emberi kapcsolatok rendszere, illetőleg a hatalmi viszonyok a felelősek. Eredményeink lehetővé teszik, hogy mind a konfliktus hevesességéből, mind a kezdeményező hatalom sajátos megoszlásából, a hivatalos presztízsből és a vezetőség helyzetét jellemző szakma iránti elkötelezettségből fakadó következményeket megmagyarázhassuk. Az a szereplő, akinek hivatalos presztízse a legalacsonyabb, és aki a leginkább elkötele-

zett munkájában, amellyel egész szolgálatban eltöltött élete során összekapcsolódott, képes — az üzem rutinjába beleillő egyetlen bizonytalan-sági forrás feletti kontroll révén — kollégái minden kezdeményezését ellenőrizni. Ellenfelei — a kivételes alkalmaktól eltekintve — nem képesek ténylegesen visszavágni, ugyanakkor könnyebben tudnak ehhez a helyzethez alkalmazkodni, mert kevésbé elkötelezettek munkájukban, mivel olyan kompenzációkhoz jutnak, amelyek megkönnyítik a visszavonulást.

Magasabb absztrakciós szinten a monopóliumban kialakult sajátos konfliktushelyzet a szervezet által az egyénekre kényszerített merev szerepeknek, a szerepek egymástól való elszigeteltségének, valamint a valóság és az emberek törekvései közötti meg nem felelésnek tudható be. A lehetséges szerepek száma korlátozott. E szerepek strukturáltak, és nem teszik lehetővé az egyéneknek a legcsekélyebb kísérletezést vagy újítást sem. Az emberek nem szándékoznak szerepet cserélni, nem függenek egymástól egyéni céljaik megvalósításában. Tehát a körülmények esetleges megváltoztatásának elkerülése érdekében magukévá tehetik csoportjuk ügyét anélkül, hogy a legcsekélyebb hallgatólagos vagy nyílt fenntartásuk lenne. Amikor persze viszonylag egyenlő harcra van kilátás, ezt az esélyt maximálisan ki is használják, amiből állandó konfliktus keletkezik.

Ez a megoldás a XVIII. és a XIX. század eleji szerepelkülönülésre emlékeztet. A modern társadalmi rendszereket — úgy tűnik — az jellemzi, hogy a szerepek rendkívül nagy mértékben eltérnek egymástól, kétértelműek és könnyű szerepet cserélni. Az ebből fakadó növekvő zűrzavar következtében csökken a hagyományos állandó konfliktusok jelentősége és intenzitása. Úgy látszik, azokat a problémákat, amelyek azelőtt a jól körülhatárolt szerepek közötti állandó konfliktusokban kristályosodtak ki — ezekhez a szerepekhez az egyének tökéletesen tudtak alkalmazkodni, mivel egész életük során ezekhez kapcsolódtak —, mostantól fogva egyre inkább azok az egyének vállalják magukra, akik maguk kénytelenek ezeket a konfliktusokat magukban feldolgozni, interiorizálni. Úgy tűnik, mintha kortársaink arra törekedtek volna, hogy ne annyira egymással kerüljenek szembe, mint inkább önmagukon belül hasonuljanak meg, miközben egyéni szorongásaik részben a korábbi konfliktusokat helyet-

tesítik. Mindenesetre megjegyzendő, hogy több olyan csoport van, amelyek azelőtt állandó konfliktusban lettek volna, most viszont túl távolra kerültek egymástól, míg azok a csoportok, amelyek állandó kontaktusban vannak, túlságosan is függnék egymástól, és túlságosan is ismerik a másik fél álláspontját ahhoz, hogy az ő esetükben a hagyományos konfliktustípusok élhetnének tovább.¹¹⁴

Mint láttuk, nem ez a helyzet a monopóliumban, ahol azok a csoportok, amelyek a legközelebb vannak egymáshoz, állnak a leghevesebben szemben egymással a teljesen hagyományos típusú állandó konfliktusokban, amelyek legfeljebb az Ancien Régime korabeli testületek és egyesületek jogairól és kiváltságairól folytatott disputákra emlékeztethetnek.

Bizonyos távolságból nézve ez az összehasonlítás lehetővé teszi, hogy a monopólium szervezeti rendszerét a lehetséges szervezeti formák sorába utaljuk. Mielőtt azonban tovább mennénk, megpróbáljuk megérteni e modell működési logikáját.

Ezt a logikát — úgy tűnik — három általános elv irányítja: először is, egy egyenlősítő elv, ami a szolgálatban eltöltött évek száma elvének elsőségében és szigorú betartásában fejeződik ki, ami oda vezet, hogy a szervezet tagjai, eljutván ugyanarra a hierarchikus szintre, körülbelül ugyanazokat a feladatokat látják el és szigorúan egyenlők, sőt esetleg egymás között is kicserélhetők; másodszor, az elszigetelődés hierarchikus elve, aminek a következménye, hogy a személyzet ellenséges kategóriákra bomlik, amelyek képtelenek egymással kommunikálni, új tagok felvételénél pedig szinte kizárólag a vállalaton kívüli személyeknek szóló pályázatokot írnak ki; végül harmadszor, az előírások és az eljárások személytelenségének elve, aminek révén sikerült az önkényt maximálisan kiküszöbölni.

A két első elv, egyenlőség és elszigetelődés, első pillantásra ellentétesnek tűnik, viszont ha figyelembe vesszük, hogy — ugyanúgy, mint a harmadik elv — alapjában véve, azon közös cél felé mutatnak, hogy a szervezeti apparátusból kiküszöböljenek mindenfajta beavatkozást, akkor

¹¹⁴ Magától értetődik, hogy ez a leírás bizonyos, a modern nyugati társadalmakban tapasztalt tendenciákat eltúloz, amely társadalmak valójában nem tökéletesen fejlett társadalmak, különösen pedig a jelenlegi francia társadalom áll még igen messze e modelltől.

ezeket — legalábbis bizonyos mértékig — egymást kiegészítő elveknek tekinthetjük.

E két elv szerint indul meg a szerepek elszigetelődése és megmerevedése. Az egyenlőségnek és a munkában eltöltött évek száma elvének szigorú alkalmazása megszünteti az egyes kategóriákon belül, az egyének közötti mindenfajta vita lehetőségét. A pályázati és külső felvétel a kategóriákat elválasztja egymástól, és megakadályozza őket abban, hogy a hatalmi problémák előidézte konfliktusokat megoldhassák. Igaz, a bizonytalansági tényezők és az önkény kiküszöbölése szándékának úgy kellene funkcionálnia, mint a lehetséges viták elleni védekező eszköznek, mivel alapjában véve arra törekszik, hogy minden hatalmi viszonyt megszüntessen. Példánk bizonyította, hogy ez a törekvés hiábavaló, mert egy szervezeten belül a függőségi viszonyok nem küszöbölhetők ki.

Később látni fogjuk, hogy e három elv döntő szerepet játszik minden bürokratikus szervezeti rendszer működésében, és hogy — legalábbis tendenciájában — minden nagyobb szervezetben jelen van. A magán-szervezetekben ezt a három elvet még egy hatalmas egyesítő erő, az előmeneteli rendszer ellenőrzése is keresztezi. Ez az ellenőrzés azonban csak a hierarchia csúcsán szigorú. Minél lejjebb haladunk a hierarchiában, annál inkább veszt jelentőségéből, mivel itt már léteznek a bürokratikus előírások és a szakszervezet védelme. Ez a magyarázata annak is, hogy a kategóriák között mindenekelőtt az alacsonyabb hierarchikus fokokon bontakozik ki a harc.

Egy ilyen ellenőrzés a közigazgatásban még a hierarchia középső és felső fokain is nehéz. A szerepek megmerevedése, a kommunikáció hiánya és az ebből fakadó konfliktusok az egész szervezeti rendszerre kihatnak.

Még az általunk vizsgált esetben is korlátokat szab a társadalmi kontroll. A harcnak megvannak a maga szabályai. A másik csoport bizonyos kiváltságait nem fenyegetheti veszély, mivel szükség van rájuk ellenfelük kiváltságainak megőrzéséhez; tiszteletben kell tartani a termelés minimális előírásait, a rendet, az igazgatók elsőségét, ügyelni kell bizonyos külsőségekre. E tekintetben kétféle erő hat: először is, minden csoportban viszonylag elterjedt az az érzés, hogy az ember nem juthat túl messzire, mivel kiváltságai többnyire az egész rendszer fennmaradásától,

vagyis a „közrend” tiszteletben tartásától és az igazgató — mint legfőbb bíró — hatalmától függnék; másodszor, egy szintén kevésbé megnyilvánuló, de igen elterjedt érzés, hogy a szervezet teljesítményeinek és eljárás-módjainak viszonylag összevethetőeknek kell lenniük a társadalmi szokásokkal és gyakorlattal. Az előbbi erők adnak magyarázatot arra, miért működik a rendszer a rutin szintjén, az utóbbi erők pedig arra, hogy miért következhetnek be a rutin ellenére váratlan változások és előrehaladás, miért kerülhetnek esetleg a „mérnöki kar” tagjai fölénybe, amikor önkényesen igyekeznek a rendszerben érvényesíteni a haladást. A szervezet anyagi aspektusai változhattak ugyan, de a játékszabályok, vagyis a megmerevedett és egymástól elszigetelt szerepek, a személytelenség és a haladással szembeni ellenállás továbbra is fennállnak. Éppen ez az állandóság jelzi, hogy amikor már ez a rendszer nem lesz képes a modern társadalmat egyre inkább jellemző változás gyorsuló ritmusához alkalmazkodni, akkor mély válság tör majd ki.¹¹⁵

¹¹⁵ Úgy tűnik, jelenleg a monopólium egy ilyen válságperiódus kezdetén van.

A BÜROKRÁCIA JELENSÉGE SZERVEZETELMÉLETI SZEMPONTBÓL VIZSGÁLVA

Eljárásunk eddig lényegében leíró jellegű volt. Az általunk vizsgált két eset megértése végett minden nélkülözhetetlen adatot bemutattunk, és az általunk tapasztalt tényekre több magyarázatot is javasoltunk. Szándékosan maradtunk a klinikai elemzés határain belül, és kerültük az értelmezések által megkérdőjelezhető, általános szervezet- és bürokráciaelmélet kialakítását.

Ez a módszer lehetővé tette számunkra, hogy a bürokrácia jelenségét szemléltető két példát koherens egységben vegyük szemügyre. Most viszont már ezeket a tapasztalatokat bizonyos távlatból és általános elméleti szemszögből vizsgálhatjuk. Így az általunk tárgyalt problémákat új megvilágításba helyezhetjük, és a bürokráciáról, valamint a nagy szervezetek működéséről régóta folyó vitát új értelmezéssel gazdagíthatjuk.

Az elemzést két lépésben végezzük. Az egyik fejezetben megpróbálunk magyarázatot találni — az esettanulmányokban központi problémaként kezelt — hatalmi kérdések jelentésére és jelentőségére. A másik fejezetben — e vita alapján — megkísérلünk kidolgozni a bürokrácia jelenségét vizsgáló olyan elméletet, ami egy általánosabb szervezetelméletbe illeszke-dhet bele.

6. Hatalmi viszonyok és a bizonytalanság helyzetei

A két eset elemzése megmutatta, hogy a hatalmi kérdések központi jelentőségűek a bürokrácia jelenségének kialakulásában. A rutin általunk leírt bénító struktúrai és szinte kikerülhetetlen mechanizmusai szorosan összefüggnek a résztvevők szorongásaival, várakozásaival és viselkedésével a hatalom és a függőségi viszonyok terén. Nem elégedhetünk meg azonban csupán ezekkel az empirikus megállapításokkal, hanem meg kell kísérelnünk olyan elméleti jellegű magyarázatot találni, amely tekintetbe veszi az empirikus megállapításokat is, ugyanakkor lehetővé teszi azok általánosítását.

Ahhoz, hogy a vitát megfelelő módon a helyére telessük, először is meg kell vizsgálnunk azokat a műveket, amelyek a szervezetek működésére magyarázatot adó elméleteket tartalmazzák.

A HATALOM KÉRDÉSE: A SZERVEZETSZOCIOLÓGIA KÖZPONTI KÉRDÉSE

A szervezetszociológia szerint a hatalom kérdése mindig is nehéz probléma volt. A hatalom jelensége során kialakuló emberi kapcsolatok ugyanis nem rendelkeznek a szociálpszichológusok által olyannyira kedvelt inger-válasz típusú, egyszerű és előrelátható behaviorista sémákkal, amelyekre az amerikai kutatók akkor akadtak újra rá, amikor a szervezeten belüli emberi viselkedést tudományosan kezdték vizsgálni. Ezenkívül az általuk felelevenített ideológiai rezonanciák is gyanússá teszik őket

olyan tudományterületeken, amelyek tudományos jellege még nem egyetemesen elismert.

A modern szervezetelméletek fejlődésében az effajta szellem elterjedésének súlyos következményei lehetnek. Míg a kommunikáció, az elégedettség és a motiváció kérdései számos elméleti tanulmányra és nem kevesebb empirikus kutatásra, sőt néhány experimentális kísérletre adtak alkalmat, addig a hatalom kérdéseinek néhány éve megindult objektív vizsgálata — úgy tűnik — nem sokat haladt előre Machiavelli vagy Marx elemzései óta.

Ennek a gyengeségnek és elégtelenségnek számos elméleti nehézség és gyakorlati kudarc az oka. Az egymást követő legfőbb állásfoglalások gyors áttekintése során ez világosan kiderül.

Ötven év óta az álláspontok sokat fejlődtek. Taylor és Fayol mechanikus szűk racionalista elemzéséről — amely az 1920-as években dívott —, áttértünk a szervezetnek az emberi kapcsolatok terminusaiban megragadható vizsgálatára, ami ma már szintén hanyatlóban van. Ma a döntéshozatal vizsgálatával a klasszikus mechanikus elemzési formától teljesen eltérő racionalizmus visszatértének lehetünk tanúi, mivel itt olyan elemzéstípusról van szó, amelynek elvileg lehetővé kellene tennie, hogy az emberi viszonyok témájában minden eddig felhalmozott ismeretet bele lehessen illeszteni. Minden egyes szakasznak — amelyek többé-kevésbé továbbra is keresztezik egymást — bizonyos fajta tudományos szemlélet, a hatalmi viszonyok bizonyos szemlélete felelt meg.

A klasszikus racionalista tudományos szervezetelmélet azt állította, hogy ez a probléma számára teljesen ismeretlen. Az emberi viselkedés mechanikus modellje, amelyen ez az elmélet alapult, kiküszöbölte a hatalmi viszonyok körül kibontakozó bonyolult és kétértelmű viszonyokat. Ugyanakkor az elméletalkotók szándékolt célja az volt, hogy a kizárólag az alattvalók irányításában és ellenőrzésében hívő arisztokrata múlt maradványait végleg eltöröljék. Ugyanúgy, mint elődjük, Saint-Simon, ők is úgy vélték, hogy az emberiségnek végre át kellene térnie „az emberek kormányzásáról a dolgok adminisztrálására”. Úgy gondolták, ehhez járulnak hozzá, ha azt követelik, hogy az anyagi ösztönzőkre és a technikai ellenőrzésre, nem pedig az irányításra és az emberi problémákra

helyezzék a hangsúlyt. Azok az illúziók, amelyek elragadták őket, amikor a függőségi viszonyokat tudományos előírásokkal és rendelkezésekkel akarták helyettesíteni, éppen abban gátolták őket meg, hogy tettük valódi természetét megérthessék. Igaz, tevékenységük következményében teljesen más jelentőségre tett szert a modern szervezetek hatalmi struktúráját és viszonyait illetően, mint amit vártak.

Azokat az illúziókat, amelyekre az 1920-as évek nagy gazdasági és morális válsága, valamint az 1930-as évek társadalmi megrázkódtatásai nyomták rá bélyegüket, a következő nemzedékek, ha úgy tetszik, könnyen és hevesen bírálták. Az 1930-as évektől az 1950-es évek periódusáig irodalmi, politikai és társadalmi téren egyaránt kifejeződő antitaylori irányzat uralkodott, amely mind az amerikai és az európai tömegmozgalmak szindikalistáira, mind pedig a „human relations” paternalista vagy neokapitalista propagandistáira hatást gyakorolt. E kor legfőbb gondolkodói a pszichológusok, a szociológusok, a pedagógusok és a társadalmi kísérleteket folytatók tudományos törekvései a haladás utilitárius elvével és az emberi viselkedés mechanikus sémájával szemben bontakoztak ki, pedig a munka és a gazdaság témáiban mind ez ideig ezekből merítettünk.

Paradox módon ez a fordulat nem járult hozzá a hatalmi kérdések jobb megértéséhez. Úgy véljük, hogy a „human relations” irányzat viszonylagos bukásának, az e téren folytatott kutatás és gondolkodás ki-merülésének ez lehet az oka.

A human relations mozgalom befolyásának csökkenése a két legfontosabb amerikai irányzatban, az „interakcionista” és a „lewini” irányzatban vált nyilvánvalóvá, amelyek az e téren folytatott kutatásokat és akciókat először Amerikában, majd Európában folyamatosan és párhuzamosan ösztönözték.

Az „interakcionista” irányzat közvetlenül Mayo és Roethlisberger Hawthorne-ban végzett híres kísérletei [1], valamint az 1930-as évek végén a Harvardon Elton Mayo és T. N. Whitehead filozófus köré tömörült csoport munkái nyomán indult el. Ebből az inkább pozitivista és empirikus, mint elméleti, az etnológia inspirálta irányzathoz születtek Mayonak a korporációs színezetű integráltabb társadalom mellett szóló [2] moralizáló szavai; eredményei jelentőségét az 1940-es években az amerikai munkáltatók neopaternalista mozgalma hamisította meg, ami-

kor azokat ideológiai téren alkalmazta.¹¹⁶ Mindent egybevetve, Mayo eredményei mégis nagy jelentőségűek voltak. Végeredményben ő volt az, aki elindította a helyzet érzékelésében azt a mélyreható változást, ami az embernek mint döntő tényezőnek a felfedezésével függött össze. Ő tárta fel a gyakorlati szakemberek s a teoretikusok számára, hogy az érzelmek bonyolult szövevénye szabályozza a termelés követelményeire adott egyéni választ.

Úgy tűnt — és mindenki úgy látta —, hogy a mechanikus viselkedési modellen alapuló klasszikus elméletet támadva és az emberi tényező jelentőségét szentesítve az interakcionistaák megoldják, vagy legalábbis komolyan nekilátnak majd a hatalmi kérdések megoldásának. Amikor elfogadják, hogy az emberi viselkedést nem pusztán anyagi ösztönzők határozzák meg, és hogy az „érzelmeknek” közvetlen hatásuk van a „tevékenységekre”,¹¹⁷ akkor nem állnak távol annak elismerésétől sem, hogy a hatalom megoszlása, illetőleg a hatalmi viszonyrendszer a szervezetten belül döntő befolyással van a tagok alkalmazkodási módjára, illetőleg az egész szervezet hatékonyságára.

Az interakcionistaáknál azonban nem következett be ez az előrehaladás. Őket kizárólag az általuk éppen felfedezett érzelmek világa érdekelte, és azt állították, hogy nem ismerik a cselekvés világát, vagy azt a klasszikus mechanikus racionalitásnak engedelmessé adottságnak tekintették. Miután megszabadultak a cselekvés korlátjától vagy mással helyettesítették, szét tudták szedni a szervezetet alkotó emberi együttest, mintha itt pusztán az informális kapcsolatok hierarchiájáról lenne szó. Elutasítván, hogy figyelmet fordítsanak arra a formális hierarchikus rendszerre, irányítási módra vagy társadalmi kontrollra, amelyek révén egyszervezet humán tényezőin uralkodni képes, ezzel ugyanúgy megkerülik a hatalom

¹¹⁶ Magunk is elkövettük azt a hibát, hogy túlságosan nagy jelentőséget tulajdonítottunk Mayo elméletének, illetőleg túlságosan csekély jelentőséget a pszichológiai forradalomnak, valamint a dolgozó ember e forradalom következtében megváltozott képének. Bizonyos távlatból nézve ma már úgy tűnik, hogy a szindikalizmus és a „human relations” közötti, akkor bármennyire is élesnek látszó különbségek, mégsem voltak olyan nagyok, mint ahogy akkor gondolták [3].

¹¹⁷ Az interakcionistaák többsége a George Homans javasolta séma szerint gondolkodik, aki szerint különbséget kell tenni interakció, érzelem és tevékenység között.

kérdését, mint a szervezet klasszikusai. Választásuk lehetővé tette számukra, hogy az informális csoportok révén kitűnően leírassák a vezetésen belül kialakuló spontán jelenségeket, és hogy új megvilágításba helyezhessék a kulturális és a technológiai környezet befolyását a szervezet tagjainak viselkedésére.¹¹⁸ Valahányszor azonban a szervezet egészének működésére kerestek magyarázatot, mindig kudarcot vallottak,¹¹⁹ de az „érzelmek” világára nehezedő determinizmusok értelmezésében elért eredményeik is gyakran vezettek oda, hogy az informális magatartásokat ugyanolyan mechanikus módon értelmezték, mint ahogy a klasszikus elmélet a hivatalos magatartásokat. Ugyanis legalább olyan egyszerű a fizikai kondicionálásra az „interakciók-érzelmek” választ adni, mint arra a kérdésre, hogy mi a teljesítménybér gazdasági feltétele, a termelékenységgel válaszolni.¹²⁰ Mindkét esetben, a kvantifikálás túl szerény igényével egy leegyszerűsített behaviorizmusba torkollunk.

¹¹⁸ Többek között azt is vizsgálták, hogy milyen beállítottságot tanúsítanak a munkások a munkanormákkal szemben, és kimutatták, hogy az Egyesült Államokban milyen társadalmi-kulturális rétegnek, illetőleg életmódbeli különbségeknek felelhet meg a teljesítmény-visszatartó magatartás (katolikus, városi, alsóbb néposztályok), illetőleg a normarombolók viselkedése (vidéki, középosztály, protestáns) [4].

Az előrelátásra tett erőfeszítéseik elsősorban a technológiai változások következményeinek tanulmányozásában volt hatékony, mert a fizikai feltétel a legtisztább és leghatékonyabb változó az általuk vizsgált adottsággal, az interakciókkal szemben. Ebből a szempontból jelentősek William Foote Whyte, Walker és Guest, valamint Leonard Sayles munkái.

¹¹⁹ Ez áll elsősorban a Roethlisberger, Zaleznik és Christensen által vezetett kutatásra, amelynek célja Homans modelljének kipróbálása volt. A szerzők egy ötven fős munkáscsoportban az interakcióval kapcsolatos minden lehetséges adatot összegyűjtöttek, és az elmélet alapján megpróbálták megjósolni, hogyan alakulnak majd az érzelmek (megelégedettség) és az aktivitás (termelékenység). A jóslat az érzelmekre nézve be is vált, a termelékenységet illetően azonban a tesztp próbán kudarcot vallott. A disztributív igazságosságra (egyensúlyra törekvés az egyéni befektetések és az ezekből származó anyagi és morális haszon között) és a státuszbiztonságra (a státusz különböző elemei közötti eltérések alkotják az egyéni törekvéseket irányító egyik legfontosabb tényezőt) vonatkozó hipotéziseik nem adnak kielégítő magyarázatot a szervezet és tagjai közötti bonyolult és dinamikus kapcsolatokra [5].

¹²⁰ Akkor válik újra önálló válasszá, ha az olyan kutatók, mint Sayles, már nem tekintik ezt a determinizmust kényszerítő jellegűnek, hanem csupán a csoportok és az egyének számára lehetséges stratégiákat meghatározó keretnek használják [6].

Ennek az irányzatnak két súlyos következménye volt. Egyrészt az interakcionisták a technikai racionalitással szemben olyan merev és negatív beállítottságot tanúsítottak, ami megakadályozta őket abban, hogy a Taylor-bírálatuk számára nélkülözhetetlen konstruktív szintézisre törekedjenek. Másrészt — egy váratlan fordulattal — a munkáltatónak, illetőleg a managernek gyakran a valóságnál aránytalanul nagyobb *deus ex machina* szerepet tulajdonítottak.¹²¹ Ez magyarázza, hogy az elmélet hívei manipulációs kísérleteikbe olykor belebuktak, valamint azt az ellenállást, amit mindenütt tapasztaltak még akkor is, amikor óvakodtak ezektől a manipulációktól. Ha ugyanis kimutatjuk, hogy a beosztottak érzelmi magatartását egy sor ellenőrizhető tényező határozza meg, akkor nehéz e tudást nem arra használni, hogy manipuláljuk érzelmeiket, és még nehezebb, hogy e tekintetben az érdekeltek között ne keltsünk félelmet.¹²²

Végül általánosabb ideológiai szemszögből úgy tűnik, hogy — mint Clark Kerr látta — a hatalmi kérdések előli menekülés, ha nem is konzervatív, de legalábbis kissé quietista filozófiának felel meg. Az interakcionisták miközben az integráció és a harmónia értékeinek adnak elsőbbséget, elfelejtik, hogy egy „nyitott társadalomnak” a haladásért elégedetlenséggel, megosztottsággal és konfliktusokkal kell fizetnie [8].

A lewini irányzatra azonban nem vonatkozik ez az érvelés. A MIT-ben (Massachusetts Institute of Technology) az 1940-es években a német pszichológus, Kurt Lewin körül tömörülő csoport — amely csoport azután Lewin halála után a michigani egyetemi Survey Research Center-ben újjáalakult és továbbfejlődött — az interakcionisták irányzatától mindig is eltérő, és egy sokkal inkább pszichológiai és pozitivista, mintsem etnológiai és filozófiai irányzat felé orientálódott. Szigora és tudományos semlegessége látszólag erősen elűt az interakcionisták elkötelezettségétől és térítői buzgalmától. A lewinisták azonban végül is megtorpantak a hatalmi kérdések előtt. Ez annál is inkább paradoxon, mivel erőfeszítéseiket többnyire a modern szervezetek irányítási viszonyainak vizsgálatára összpontosították. Szerintük az irányítás elsősorban személyes vi-

¹²¹ Ezt az érvet alkalmazza Clark Kerr és Lloyd Fisher az interakcionista megközelítést bíráló egyik kitűnő cikkükben [7].

¹²² Tíz évvel ezelőtt magunk is ezen aggodalom terjesztői közé tartoztunk [9].

szonyt jelent; hosszú ideig állították, hogy nem ismerik sem szociológiai, sem szervezeti aspektusait. Ez a választásuk utólag érthetővé válik, ha figyelembe vesszük, hogy scientizmusuk és szerénységük mellett bizonyosfajta normatív szenvedély és morális követelmény is ösztönözte őket. Miközben szigorú kutatók, egyszersmind olyan polgárok és reformátorok is voltak, akik azt igyekeztek kimutatni, hogy az „engedékeny” vezetési stílus magasabbrendű, és megpróbálták megtalálni a legjobb módját annak, hogyan lehet a jelenlegi szervezetek tagjait az emberi kapcsolatok e magasabbrendű formájának megnyerni.¹²³ És az sem véletlen, hogy a legjobb ideológiai referencia, az utóbbi húsz évben Amerikában, majd Európában kialakult képzési technikák vezérfonala és ösztönzője éppen az ő irányzatuk volt.¹²⁴ Kutatási eredményeik minden bizonnyal — olykor döntően — hozzájárultak a szervezetek működéséről kialakult tudásunkhoz. De nem feleltek meg, mivelhogy nem felelhettek meg a velük szemben támasztott komoly elvárásoknak. Ki akarták mutatni — legalábbis kezdetben —, hogy állandó és egyértelmű az összefüggés az egyéni elégedettség, a termelékenység és az engedékeny vezetési stílus között. Bár az interperszonális viszonyok terén folytatott első kísérleteik biztatóak voltak, hamarosan kiderült, hogy bonyolultabb szervezet keretein belül már nem ismételhetők meg hitelesen. Be kellett látniuk, hogy a beosztottak számára a legnépszerűbb művezetők azok voltak, akiknek a legnagyobb befolyásuk volt a szervezeten belül, és nem feltétlenül azok, akik a legnagyobb jóindulatot tanúsították [11]. A michigani egyetemi *Survey Research Center*-nek egy biztosítási társaságnál tervezett nagy kísérlete nem járt egyértelműen eredménnyel, mivel anyagi téren az autoritárius irányítási rendszer éppoly hatékonynak tűnt, mint a liberális

¹²³ A michigani egyetem *Survey Research Center*-ében az igazgató, Rensis Likert, ezt a mély gondolatot fejezte ki egyik legújabb művében, amelyben az utóbbi tizenöt év alatti csoportkutatási tapasztalatait kísérli meg összefoglalni [10].

¹²⁴ A lewini irányzatot „participációs” irányzatnak is nevezhetjük, amennyiben jelentősége abban áll, hogy kimutatta, a leghatékonyabb vezető az „engedékeny” vezető, vagyis az, aki megengedi beosztottjainak, hogy döntéseiben részt vegyenek. Valamint abban, hogy a változással szemben tanúsított ellenállás közvetetten attól függ, hogyan vesznek részt az érdekeltek a döntéshozatalban. Ez a lényege Lewin gyermekcsoportokkal végzett híres kísérleteinek is, ahol „autoriter”, „demokratikus” és „laissez faire” vezetési stílust különböztet meg.

rendszer [12]. Floyd Mann-nek a michigani egyetemen végzett, valamint Fleishmann-nak, Harrisnak és Burttnak az Ohio állambeli Állami Egyetemen végzett részletes vizsgálatai a képzési programok pontos hatásáról az emberi viszonyokra, világosan kimutatták, hogy ezeknek a programoknak milyen csekély valószínűsége van [13]. Mivel már többen előre megérezték, lassan nekik is észre kellett venniük, hogy nem lehet az egyének munkához való beállítottságát és magatartását kívülről felvilágosítást nyújtva megváltoztatni, anélkül, hogy ne foglalkoznának a technikai munkamegosztásban elfoglalt helyükkel.

Floyd Mann és a michigani egyetem munkatársai megkísérelték ezt az új dimenziót oly módon integrálni, hogy a szervezeti struktúrákat figyelembe véve a beavatkozó módszereket állították a középpontba. Igaz, gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező emberek és kutatók már kevésbé racionális és kevésbé tudatos módon indultak el ugyanezen az úton. Véleményünk szerint ezek az eljárások még legkidolgozottabb formájukban¹²⁵ sem tökéletesek, mert nem veszik figyelembe azokat a hatalmi viszonyokat, amelyek a hierarchikus piramishoz kapcsolódnak, és amelyek nélkül a szervezet nem több formális keretnél.

Annyi bizonyos, hogy a részvétel kérdéseire irányítva a figyelmet, a lewinisták rendkívül termékenyen bizonyuló kutatási irányt indítottak el. Ők is belekerültek azonban a túl szűkre szabott viselkedési modell zsákutcájába, ami megakadályozta, hogy fehéren-feketén, nyers ellentmondásaikban érthessék meg a szervezetekben és az ipari társadalomban működő erőket. Végül is a szociológus számára ők is csak statikus perspektívát tudnak nyújtani, amelyben a változás már csak a morális megtérés formájában jelenhet meg.

A felhalmozott tapasztalatok logikája és a kritikai viták mégis hoztak némi eredményt. 1955—1960 óta a szervezetekkel foglalkozó tanulmányokban egyre inkább előtérbe kerültek a hatalmi kérdések. A kiscsoportokkal foglalkozó olyan szociálpszichológusok, mint Robert Kahn és Arnold Tannenbaum, vagy az olyan kísérleti pszichológusok, mint Dorwin Cartwright, J. P. R. French és mások, akik mindannyian a Lewin-

¹²⁵ Ezek az eljárások lényegében abban állnak, hogy a hierarchia csúcáról kiinduló kísérleti képzésben való részvételt a hierarchia egésze számára lehetővé teszik, valamint hogy esetleg fel tudják használni a szervezetre vonatkozó vizsgálatok eredményeit.

iskolából kerültek ki, vagy az inkább etnológiai orientációjú szociológusok, mint Melville Dalton és Norman Martin, kutatásainak jó része jelenleg is a „kontroll” és a hatalom kérdéseire irányulnak [15].

Az, hogy leegyszerűsítésre vagy a problémák megkerülésére hajlamosak — ami különben nem tűnt el a hatalommal kapcsolatos kutatások újabb hullámával sem —, kétféle, egymást kiegészítő elutasításból ered, amelyeket egyfelől a klasszikus racionalizmussal, másfelől pedig a human relations (emberi kapcsolatok) irányzatával azonosíthatunk, amelyek azonban sokban túl is mutatnak e két irányzaton. Ha valaki úgy véli, hogy a szervezeten belül pusztán gazdasági (vagy ideológiai) ösztönzők alkalmazásával koordinálhatók a különböző emberi tevékenységek, és a konformitás szükséges minimuma is elérhető, vagyis, ha valaki azt állítja, hogy egyáltalán nem ismeri az emberi viszonyok világát, akkor nem kell komolyan vennie a hatalmi jelenségeket. De ennek a fordítottja is igaz. Ha lehetségesnek tartja valaki, hogy pusztán az „engedékeny” vezetési rendszer alkalmazásával tökéletesen megfeleltesse egymásnak a termelékenységet, vagy ha úgy tetszik, általánosabban a szervezet céljait és a tagok egyéni megelégedettségét, akkor ugyanúgy, mint az első esetben, itt sem érdemes már a hatalmi kérdéseket vizsgálnunk, hanem elég csupán az uralmi apparátus elsorvadását siettetnünk. E két, elméletileg teljesen ellentétes álláspont, azonos eredményre vezetett. A gyakorlatban pedig, amióta a klasszikus szervezetelméletet és az emberi kapcsolatokat már nem védelmezik olyan komolyan, azóta létezik egy eklektikus nézet, amely elismeri mindkét racionalitás létjogosultságát; ezeket egymás mellé helyezi, de nem keveri össze egymással, és amelyben a technikai és pénzügyi racionalitás, valamint az emberi kapcsolatok racionalitása egymás mellett foglalnak helyet.

Nem szabad lebecsülnünk az amerikai *business school*-okban különösen gyakorlati téren egyre inkább terjedő toleranciát és eklekticizmust, habár ezek sem teszik jobban lehetővé az általunk hangsúlyozott ellentmondások megoldását. Ha valóban ki akarunk jutni a zsákutcából, akkor nem szabad a két racionalitástípust egymástól függetlenül vizsgálnunk, mivel azok egymást feltételezik. Ugyanis az „emberi” minden szintjén létezik egyfajta racionális számítás, és még a legtechnikaibb jellegű döntésben is létezik érzelmi természetű korlátozás. A szervezetek

működését csak akkor ítéldhetjük meg reálisan, ha mindkét, egymással ellentétes leegyszerűsítési kísértésnek ellenállunk. Az embernek ugyanakkor minden szinten szembe kell tudnia nézni az utilitárius racionalitás követelményeivel, mert az nélkülözhetetlen kollektív céljaink megvalósításához, valamint az „emberinek” az ellenállásával, amelyet ugyanolyan szükségszerűen igénybe kell vennie. A hatalmi kérdések: intrikák egy állandó döntőbíráskodásban, vagy ahogyan Talcott Parsons helyesen megállapította, minden szervezetelmélet központi problémája [16].

A célok felismerése mindenestre kevés. Végeredményben itt is az eljárások és a módszerek az irányadók, a problémák pedig talán mindenekelőtt olyan módszer vagy megközelítési mód hiányából fakadnak, amely ilyen törekvést lehetővé tenne. Ha most mégis új perspektívák nyílnak, akkor ez azért van, mert azóta ez a módszer a döntéshozatal mechanizmusaival kapcsolatos modern elméletekkel együtt továbbfejlődött. Az újabb kutatások a racionalizmushoz való visszatérésről beszélnek, ennek viszont meg kellene könnyítenie a technikai és a gazdasági racionalitás, valamint az érzelmi világ racionalitásának egymást kiegészítő elemzését. Igaz, itt teljesen más racionalizmusról van szó, mint az ötven évvel ezelőtti. A tudományos szervezet klasszikus racionalizmusának hívei a szervezet tagjait nem emberi lényeknek, hanem csak a gép egyszerű csavarjainak tekintették. Szerintük a végrehajtó nem más, mint egy kéz. A human relations irányzat kimutatta, hogy ez a nézet hiányos, és hogy a végrehajtók is emberi lények, akiknek érzelmeit közvetlenül érintik a fejük felett hozott racionális döntések következményei. De az emberi lénynek nem csupán keze és szíve van, hanem feje, tervei, szabadsága is. Ezt sem a human relations, sem a munka tudományos megszervezésének teoretikusai nem vették figyelembe, és ez magyarázza kudarcukat is, vagy azt az ellenállást, amibe beleütköztek, annak ellenére, hogy számos képviselőjük pozitív hozzájárulása a tudományhoz, illetőleg jó szándéka nem vonható kétségbe.

Napjainkig a neoracionalista módszer csupán a vezetők szintjén, a döntéshozatal vizsgálatában volt hasznos, pedig ugyanígy alkalmazható a végrehajtók szintjén is, akik ugyancsak autonóm szereplők. Igaz, mozgásterük nem túl tág, és viselkedésüket — különösen kívülről nézve — többnyire nem racionális motívumok határozzák meg. Saját szemszögük-

ből azonban, és ezt a kutatónak soha nem szabad elfelednie, viselkedésük továbbra is szabad és racionális; más szóval, magában foglalja az alkalmazkodás és az invenció lehetőségét.

James C. March és Herbert Simon korlátozott racionalitás fogalmukkal, és egy sor olyan tényező elemzésével, amelyek valóban korlátozhatják a racionalitás gyakorlását, hasznos módon világítottak rá a problémára. Az effajta megközelítési módnak az az előnye, hogy a hatalmi kérdéseket sokkal realisabban tárgyalhatjuk, mivel egyszerre vizsgálhatjuk minden szabad szereplő — akár végrehajtó, akár igazgató — szubjektív racionalitását, a pszichológiai, a szociológiai tényezők, és „az ezt korlátozó emberi kapcsolatok”¹²⁶ [17] hatását. Ebből a szempontból elemezzük majd újra esettanulmányaink — mindenekelőtt pedig az ipari monopóliumról szóló esettanulmány — eredményeit.

AZ IPARI MONOPÓLIUM PÉLDÁJA ÉS JELENTÉSE

Mint már írtuk, a monopóliumnak az az előnye, hogy egyszerű a rendszere, amelyben csak csekély számú kategória van a személyzetben belül, és e kategóriák is olyan eltérőek egymástól, hogy magukba foglalják a szervezet tagjainak minden közös tevékenységét. Ez a rendszer arra törekszik, hogy az egyes résztvevők stratégiáját leegyszerűsítse, ami megkönnyíti az elemzést, és lehetővé teszi számunkra, hogy a neoracionalista, vagy ha úgy tetszik, az általunk javasolt *stratégiai elemzés* módszerét alkalmazzuk, illetőleg kipróbáljuk. Először is, vizsgáljuk meg az egyes szakmai kategóriák stratégiáját, és hogy az mit jelent az egyes egyének számára.

¹²⁶ A harmadik részben gyakran fogjuk idézni e szerzők vizsgálati eredményeit. Mindazonáltal megjegyezzük, hogy nekik is csak részben sikerült a két elemzési rendszer között átmenetet találniuk, így ezeket nem egymással integrálva, inkább egymás után alkalmazták. Megjegyzéseink célja, hogy mindenekelőtt megpróbáljuk a két elemzési rendszert összekapcsolni.

Mint tudjuk a termelőmunkások rétege az egyetlen olyan réteg, amely ténylegesen függőségi helyzetben van olyan szervezeti rendszerben, ahol minden egyes csoport védve van a másik csoport tagjainak bármiféle beavatkozásával szemben. Ez a részleges függőség is meghasonlottságot és bizonyos agresszivitást vált ki belőlük. Ezek a reakciók azonban nem fejeződnek ki nyíltan. A karbantartó munkásokkal szemben csak azok a munkásnők mernek csoportagresszivitást kinyilvánítani, akik nem függnek tőlük közvetlenül. Ettől a függőségi viszonytól a gépkezelők szenvednek a legjobban, s agresszivitásukat a termelési normák, illetőleg a munkamennyiség területére is átviszik.

Ezekből a példákból is láthatjuk, milyen hasznos lehet a munkaviszonyoknak az emberi kapcsolatok terminusaiban való elemzése. A klasszikus analitikus sémák: függőség, frusztráció, agresszió közvetlenül alkalmazhatók, de csupán a helyzet egyik aspektusát fedik. Az emberi kapcsolatok terminusaival való elemzés nem adhat felvilágosítást e torz helyzet okáról, amely egyáltalán nem felel meg a hierarchikus rendnek. Ilyen elemzés alapján nem érthetnénk meg, miért kellene a termelőmunkásoknak behódolniuk a karbantartó munkások előtt, és hogy a csoportok közötti, a mélyben igencsak feszült viszonyok, miért nem fajulnak nyílt konfliktusokká. Sem a résztvevők, sem a vezetés interakcióinak vizsgálata alapján — amelyek az előbbieknél alárendeltek — nem jósolhattuk volna meg az elemzett eredményeket.

Ezeknek az interakcióknak a megértéséhez, a „termelőmunkások” globális stratégiáját racionális terminusokban kell elemeznünk. Ha a termelőmunkások látszólag jó viszonyt tartanak fenn a karbantartó munkásokkal, és ha azok a munkásnők, akik közvetlen tárgyalóviszonyban vannak velük nem panaszkodnak, akkor ebből arra következtethetünk, hogy a termelőmunkások csoportja általában nagy jelentőséget tulajdonít a karbantartó munkásokkal való jó viszony fenntartásának, és hogy ez a „szövetség” stratégiájuk lényeges eleme. Ugyanakkor, amikor a karbantartó munkások nincsenek jelen, vagy más témákkal kapcsolatban kinyilvánított fenntartásaik arra utalnak, hogy ezt a szövetséget veszélyesnek tartják, és védekeznek lehetséges következményei ellen.

A karbantartó munkások tudomására kell hozni, hogy milyen határig mehetnek el; ezenkívül más nyomás is nehezedik rájuk, ami egyfajta érzelmi zsarolást jelent. Az effajta ténykedést azonban nem a csoportvezetők vagy a gépkezelők irányítják, mert nekik meg kell őrizniük a barátságos, hivatalos viszony látszatát. Elsősorban a kevésbé elkötelezett munkásnők vezetik a gerillaharcot, akiknek a karbantartó munkásokkal szembeni sérelmeik attól függően fejeződnek ki többé-kevésbé nyíltan is, hogy milyen kapcsolatban vannak velük. Ezek a többé-kevésbé nyílt magatartások aszerint, hogy a környezet mennyire segíti elő megnyilvánulásukat, a frusztráció kifejeződéseként értelmezhetők. A csoport globális érdekének megfelelő szinten azonban ezek a magatartások racionálisak, és a gyakorlatban nagyon is hatékonyak. A karbantartó munkások érzik a velük szemben megnyilvánuló ellenszenvet — erről tanúskodnak interjúik is —, a rájuk nehezedő nyomás pedig végeredményben a „társadalmi kontroll” kitűnő eszköze, ami arra kényszeríti őket, hogy jóval a Franciaországban jelenleg elfogadott nem hivatalos függőségi viszony határain belül maradjanak.¹²⁷

Ha viszont ez a függőségi viszony úgy jelenik meg, mint amit a súlyos korlátozásokkal együtt járó szövetség határoz meg, miért tartanak fenn olyan szövetséget, amely a műhely szintjén csak egy irányban működik? Nem lenne vajon előnyösebb a termelőmunkásoknak, ha a művezetők és a vezetés mellé állva szakítanának a karbantartó munkásokkal, és megszabadulnának ettől a kellemetlen függőségi viszonytól? Ez a gondolat nem idegen teljesen a termelőmunkásoktól, de csak mint végső politika, amiről extrém esetekben álmodozhatnak. Ez könnyen érthető, mivel az egész ipari és szakszervezeti viszonyrendszer a két csoport szoros szövetségétől függ. A termelőmunkások jelentős eredményeket értek el a szövetség keretein belül, mind a közép- és felsőszintű vezetéssel szembeni függetlenségüket, mind pedig munkabérüket és munkakörülményeiket illetően. Ezért, némileg jogos az az érzésük, hogy a monopóliumon belül kitűnő stratégiai helyzetben vannak. Ezért — okkal — félnek, hogy ez

¹²⁷ A munkásoknak a szerelőkkel kapcsolatos kifogásaik nem annyira a jelenre, mint inkább a múltra vonatkoztak, és általában eléggé elvontak maradtak.

a rendszer — különösen pedig a munkában eltöltött évek számának elve — nem maradhat fenn, ha a karbantartó munkások felbontják a közös frontot.¹²⁸ Választaniuk kell tehát a között, hogy a karbantartó munkásokkal bizonyos függőségi viszonyok legyenek, vagy hogy a hagyományos hierarchikus rendszerhez térjenek vissza.

Ne feledjük azonban, hogy ez a szövetség a munkásszolidaritás jegyében jött létre, és hogy mindkét csoport tagjai erős érzelmi szálakkal kötődnek hozzá. Ebben az értelemben mondhatjuk, hogy szövetségük „természetes”, és számolniuk kell azzal is, hogy ezek az érzelmek a racionális választás lehetőségeit szükségszerűen korlátozzák.¹²⁹ Ami azonban a legtöbbet számít: a karbantartó munkások sztrájk esetén stratégiaileg döntő helyzetben vannak; velük a siker biztos, míg nélkülük valószínűtlen.

A termelőmunkások csoportja teljesen racionálisan választ akkor, amikor alárendeli magát a karbantartó munkások irányításának. Az, hogy a gépkezelők nem a karbantartó munkásokra, hanem a sok munkára panaszkodnak, ebből a szemszögből nézve már sokkal ésszerűbbnek tűnik, mint első látásra. Ugyanis ezek a munkások felcserélik és összekeverik egymással a karbantartó munkásoktól való egyéni függőségüket és a hierarchikus rendszertől való függőségüket, amely utóbbi elsősorban a munka nehézségében konkretizálódik. Mivel mélyebb stratégiájuk egyenlőségjelet tesz a között, amit a személyes kapcsolatokon veszítenek, és a között, amit az anyagi teljesítmények terén nyerniük kellene, érthető, miért térnek oly könnyen át a gazdasági számításról a szubjektív érzelmekre. A munkások a karbantartó munkások miatti elkeseredésüket transzponálják a munkanormákkal kapcsolatos sérelmeikbe, aminek megkönnyítése pedig nem kompenzálhatja az általuk hozott áldozatokat. Különböző ez az átvitel a taktika terén még hasznos is lehet, mivel a ténylegesen átértett sérelmek a tárgyalások során egyébként kitűnő fegyverként használhatók.

¹²⁸ A karbantartó munkások — mint már említettük — értik a módját, hogyan emlekeztessék partnereiket sebezhetőségükre; közvetett módon azzal fenyegetik őket, hogy külön szakmai szakszervezetet hoznak létre.

¹²⁹ Bizonyos fokig az osztályérzések korábbi stratégiai viszonyok kikristályosodásának tekinthetők.

Végül meg kell jegyeznünk, hogy a társadalmi kapcsolatok terén egyes karbantartó munkások egyénileg úgy cselekszenek, mintha valóban ők lennének a munkások vezetői. Ugyanígy a termelőmunkásoknak is szükségük van rájuk, nemcsak azért, mert szövetséget kell alkotniuk a vezetéssel szemben, hanem azért is, mert csak a karbantartó munkások képesek a műhely társadalmi életét felélénkíteni. Ez a képességük abból fakad, hogy egy magasabbnak elismert társadalmi kategóriához tartoznak: ők férfiak és szakmunkások egy túlsúlyban nőkből és betanított munkásokból álló csoportban. Tehát miközben a termelőmunkások és munkásnők a karbantartó munkásoktól való függéstől szenvednek, ugyanakkor hasznot húznak e magasabb társadalmi státusú egyének hozzájárulásából, akik viszont vitathatatlanul érvényesítik képességeiket.¹³⁰ Ezek az igények és az őket kísérő érzelmek magyarázatot adnak a gépkezelőnők beállítottságaira, akiknek némi kárpótlást nyújt a karbantartó munkásokkal kapcsolatos problémáikra a kiscsoport hierarchiáján belül elfoglalt helyzetük, ami lehetővé teszi, hogy a karbantartó munkás szervező és vezető szerepével részben azonosulhassanak. Bizonyíték erre az a tény, amely enélkül különben nem lenne megmagyarázható: a gépkezelőnők sokkal elégedettebbek a III. szervezeti modellben, mivel a karbantartó munkás partnereként, szerepüknek — már a csoport mérete miatt is — sokkal nagyobb a társadalmi jelentősége.

A karbantartó munkások

A karbantartó munkások magatartása nem annyira kétértelmű, mivel ők nincsenek függőségi viszonyban, és nem is álmodhatnak a szövetség felrúgásáról. Stratégiájuk tehát egyszerű és szigorú. Mindenekelőtt igyekeznek megelőzni, hogy bármelyik másik csoport vagy hatalom beleavatkozhasson az ellenőrzésük alatt tartott területen. Ennek elérése érdekében blokkot alkotnak, ami teljesen megakadályozza a termelőmunká-

¹³⁰ Az effajta okoskodás természetesen csak olyan társadalmi rendszer keretében érvényes, amelyben a társadalmi ranggal járó értékeknek (*ascriptive*) általában elsőbbségük van az egyéni önmegvalósítás értékeivel (*achievement*) szemben.

sokat és a műhelyvezetőket abban, hogy bármilyen módon foglalkozhassanak a karbantartással. Idéztük annak a műhelyvezetőnek az esetét, aki hozzáértése és nyilvánvalóan igaz álláspontja ellenére sem ítélt meg egy karbantartó munkás ténykedését. Ugyanez a korlátozás megvan a termelőmunkások esetében is. A karbantartó munkásokkal szemben legnagyobb bűnük az lenne, ha például azt állítanák, hogy maguk is be tudják állítani a gépeket; a karbantartással és javítással kapcsolatos hozzáértésüket el kell titkolniuk. Soha senki nem magyaráz semmit. Mindenki tudja, jobb, ha sem a termelőmunkások, sem a műhelyvezetők nem akarják megérteni a problémákat,¹³¹ és hogy a munkát empirikus tudás biztosítja. A karbantartó munkások eltüntették a műhelyekből a géptervrajzokat és a karbantartási leírásokat, és sikerült elhitetniük, hogy a karbantartás minden csínja-bínja csak az ő egyedi beállításaikon múlik.¹³² Ehhez még hozzá kell tennünk, hogy csak a karbantartó munkások ismerik ezeket az egyedi beállításokat, amelyeket a szakma többi fogásával együtt kollégáik segítségével lassanként tanulnak meg. Ez azonban hosszadalmas és fáradságos folyamat, mivel a kézműves jellegű tanulóidejük alatt aránytalanul sokat számít, hogy ki mióta dolgozik már. Ezzel magyarázható a fiataloknál — különösen azoknál, akiknek már más ipari munkatapasztalataik is voltak —, hogy néhány évig kevésbé lelkesednek a szakmáért, mint idősebb kollégáik. De bármilyen következménnyel is jár ez, stratégiájuk egyik lényeges eleme e rendszer megőrzése, és ezt mindegyikőjük kényszerű kötelességként fogadja el.

A karbantartó munkások viselkedésének egyéb lényeges elemei: a hivatalos doktrínának alárendelt szigorú csoportfegyelem, valamint az üzemmérnök iránti túlzott tisztelet. Mint erről majd meggyőződhetünk, itt olyan reakciókról van szó, amelyek csak a leírt stratégián belül értelmezve racionális irányúak. Ugyanis a karbantartók által létrehozott fronton belül nem létezhetnek gyenge pontok.

¹³¹ Ez magyarázza a karbantartó munkások sztereotip válaszait, amikor azt kérdezzük tőlük, hogy értenek-e valamit a termelőmunkások a „technikához”.

¹³² A három vizsgált üzem valamelyikében is lehetetlen volt felfedeznünk a különböző típusú gépek beállítására, karbantartására és javítására vonatkozó írott utasításokat. Jegyzetek és kézikönyvek mindenesetre beszerezhetők a vezérigazgatóságnál.

Végül, hogy a karbantartó munkások a műhelyvezetőkkel való ellenséges kapcsolatukra olyan nagy hangsúlyt helyeznek, annak pontosan meghatározott célja van. A vezetés a karbantartókkal egyedül a műhelyvezetőket állíthatja szembe. A karbantartó munkások igyekeznek a műhelyvezetők hatalmát mérsékelni, és meggátolni őket abban, hogy a gépekkel kapcsolatos problémákkal foglalkozzanak, illetőleg hogy a termelőmunkásokkal való viszonyukba beleavatkozzanak. Sikerül is elcsüggeszteniük őket azzal, hogy állandóan a szakértelmüket becsmérlik, erőfeszítéseiket lekicsinylik, és határozottan aláássák tekintélyüket. Ezzel voltaképpen nem tesznek egyebet, csupán kezdeti előnyeikkel élnek, ami abból fakad, hogy e rutinizált rendszerben még meglevő bizonytalanság egyetlen döntő forrását ellenőrzik.

A műhelyvezetők

A műhelyvezetők mivel nem léphetnek a karbantartás területére, logikus lenne, ha arra törekednének, hogy más területen harcoljanak, ahol nagyobb a mozgási szabadságuk; ez volna számukra az egyetlen eszköz, hogy a munkások feletti csekély hatalmukat visszaszerezzék. Valójában azonban nem képesek ezt a stratégiát követni, kivéve néhány olyan elszigetelt szektort, mint amilyen az üzemanyag-ellátás, ahol az eredmény — legalábbis részben — az ő döntéseiktől függ. A műhelyvezetőknek rendszerint le kell mondaniuk a harcról, mivel nem áll rendelkezésükre kedvező és stabil terület. Az ő feladatuk a termelés kiszolgálása (az anyagok elosztása, az idő és a termékek könyvelése), amit nem érint az egyéni önkényeskedés. Ezenkívül hatalmuk megszilárdítására irányuló minden kísérletük a (karbantartó munkások által vezetett) szakszervezetek heves ellenállását keltené fel, de a vezérigazgatóság sem támogatná őket, mert az a szakszervezettel szemben hátrányos helyzetben érzi magát.

Ilyen körülmények között a legésszerűbb stratégia számukra az, hogy kevésbé járulnak hozzá a rendszerhez, nem vállalnak részt sem a munkások, sem a vezetés problémáiban. Ha elkötelezettségüket ily módon le tudják csökkenteni, és sikerül funkcionális kötelességüket a legcsekélyebb áron teljesíteniük anélkül, hogy érzelmileg sokat áldoznának önmaguk-

ból, akkor sokkal inkább képesek lesznek alkalmazkodni helyzetükhöz, mintha megpróbálnának védekezni, vagy komolyan harcolni ellene. De ez nagyon is egyéni alkalmazkodás, ezért sokkal nehezebb, mint a karbantartó munkások vagy a termelőmunkások kollektív alkalmazkodása. Természetes tehát, hogy a műhelyvezetőkkel készített interjúkban a menekülő magatartás dominál, és hogy mind a csoport tagjai, mind az egyének között hiányzik az általános kohézió.

A vezetők

Ugyanezt a típusú elemzést alkalmazhatjuk a vezetők viselkedésének megértéséhez is. Az előző fejezetben már elkezdtük ennek elemzését. Próbáljuk meg, de most már szintetikus, nem pedig leíró szempontból újra feleleveníteni, hogy mindenekelőtt az igazgatót és helyettesét illetően, milyen következtetésekre jutottunk.

Az igazgató és helyettese stratégiáját elsősorban mozgásszabadságuk hiánya határozza meg. A szabályzat, illetőleg a centralizáció a kezdeményezés lehetőségeit is szűk korlátok közé szorította. Leggyakrabban csak rutinkérdésekben dönthetnek, az egyetlen említésre méltó kivétel továbbra is a konstrukció, illetőleg az új berendezések problémái. Nem nagyon tűrik a szabályok megsértését, ez pedig még inkább csökkenti tárgyalási készségüket. A szabályok értelmezését illetően, a csoportok és az egyének közötti döntőbíró szerepük révén bizonyos hatalomra tesznek szert. E kiemelkedő helyzetük és az ennek következtében rájuk háruló teher az üzemi kollektíva állandó képviselőivé teszi őket, amit egyes igazgató kihasználhat arra, hogy befolyást gyakoroljon beosztottjaira. Ő a hangadó az emberi kapcsolatok kérdésében. Az a tény, hogy rosszallásával vagy szándékos hidegségével büntethet, és hogy nem a termelőnek, hanem inkább az embernek, az állampolgárnak szóló kitüntetett figyelemmel jutalmazhat, bizonyos hitelt, újabb mozgásszabadságot nyújt számára, amit partnereivel: a munkásokkal és a vezetőkkel való tárgyalásai során felhasználhat.

Bármilyen ügyes is azonban az igazgató, igen hamar korlátokba ütközik. Végeredményben csak az üzem nagyobb újjászervezésén belül szerez-

heti meg biztosan a játékvezető hatalmát. Ilyen körülmények között — még ha az előírások nem is változnak, és a vezérigazgatóság meg is őrzi vétőjogát — az igazgató döntésszabadsága elegendő lehetőséget nyújt ahhoz, hogy az előírások alkalmazását érintő minden új intézkedéssel teljesen átalakítsa a szóban forgó adottságokat, különösen pedig az igazgató és helyettese, valamint az üzemmérnök helyzetét. Teljesen természetes tehát, hogy az igazgató és az igazgatóhelyettes stratégiája mindenekelőtt a változtatásra, ha pedig nagyobb változtatás nem lehetséges, legalább új konstrukciók és új berendezések fejlesztésére irányul.

Ebből következik, hogy bármilyenek is voltak kezdetben érzelmeik, az igazgatók és a mérnökök — mint láttuk — igen gyorsan elfogadják a progresszív, vagy ha úgy tetszik, technokrata álláspontot. Csak a változtatás perspektívájából uralhatják a játékot. Ha kiöregedve be kell vallaniuk maguknak, hogy nem arattak olyan győzelmet, mint szerettek volna, akkor természetesen már nem olyan hajlíthatatlanok. Ekkor feltétlenül hoznak néhány szigorúbb óvintézkedést az emberi kapcsolatok terén, és sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak adminisztrátorként, illetőleg bíróként szerzett hitelüknek. A változtatás iránti vonzalmukból csupán „építőkomplexusuk” marad meg.

Valójában azonban nem a stratégiájuk változott meg. Csupán annyi történt, hogy elveszítették a sikerbe vetett korábbi hitüket, törekvéseiket pedig ideiglenesen vagy végérvényesen határok közé kellett szorítaniuk, amivel nyíltan vagy burkoltan bevallották, hogy kudarcot vallottak.

Az igazgatókkal és igazgatóhelyettesekkel — partnereikkel és ellenfeleikkel — ellentétben, az üzemmérnökök továbbra is védekező álláspontra helyezkednek, alapstratégiájuk is konzervatív. Fő törekvésük azonos beosztottjaikéval, a karbantartó munkásokéval, nevezetesen, hogy továbbra is ellenőrzést gyakoroljanak azon terület felett, amelyből minden hatalmuk származik. Ezért támogatják beosztottjaikat, ezzel pedig lehetővé teszik számukra, hogy a műhelyben az ő törekvéseik érvényesülhessenek.

Meglepő paradoxon, hogy — mint említettük — a társadalmi szempontból konzervatív igazgatók és igazgatóhelyettesek lelkesednek a modernizálásért, míg a társadalmi téren uralkodó állapotokat megváltoztatni kívánó üzemmérnökök az intézmények terén konzervatívak. Mindent

megtesznek azért, hogy munkájukat csak tapasztalati úton lehessen, illetőleg ne lehessen pontosan meghatározni, és hogy ne legyen racionalizálható. Mindenekelőtt pedig ahhoz ragaszkodnak, hogy megőrizhessék ezermester szerepüket, akihez minden kis és nagy problémával oda lehet futkosni. Bár tudják, hogy ezáltal több lesz a munkájuk, mégis rendszeresen visszautasítják, hogy munkájukat egyszerűsítsék, mert az esetleg veszélyeztetné mozgásszabadságukat.

A HATALMI VISZONYOK JELENTÉSE A SZERVEZET MŰKÖDÉSE SZEMPONTJÁBÓL

A csoportstratégiák rövid elemzése után megkíséreljük megvizsgálni a hatalmi viszonyok természetét és szerepét a szervezeti rendszeren belül. Mielőtt azonban ezt az általánosítást elvégeznénk, elsősorban arra vagyunk kíváncsiak, hogy a racionális kereten belül miért és hogyan jöhetnek létre hatalmi viszonyok?

Kiindulópontként egy Robert Dahltól kölcsönzött igen egyszerű és empirikus definíciót veszünk alapul:

„A-nak B-re gyakorolt hatalma, A-nak azt a képességét jelenti, amelynek hatására B olyan dolgokat tesz meg, amelyeket A beavatkozása nélkül nem tett volna meg.” [18]

Ez a definíció ugyan nem tökéletes, de megvan az az előnye, hogy „operacionálisan” használható, és hogy nem akar előre kisajátítani magának a hatalom lényegéről szóló külön elméletet. Mindenesetre az kiderül belőle, hogy olyan tökéletesen racionális rendszer, amilyenről a Tudományos Vezetés teoretikusai álmodtak, szükségszerűen kizárja a hatalmi viszonyokat. Tökéletesen racionális rendszert csak akkor lehet a gyakorlatba átültetni, ha hiszünk abban, hogy a felmerülő problémákra létezik tökéletes megoldás. Csak ebből a szemszögből, az egyszerre totalitárius és feltehetően nagyon elsőkélyesedett racionalitás keretén belül, követelhetjük az önkényes emberi kapcsolatok megszüntetését, és tekinthetjük az észlelt diszfunkciókat a racionalizálás előrehaladásával az *eltűnésre* ítélt régi rend maradványainak.

Ha egy szervezet minden szintjén és az egész működésben tényleg csak egy és a legjobb megoldás létezne, *one best way*,¹³³ akkor a szervezet tagjainak viselkedése teljes mértékben előrelátható volna [19]. Bár korlátozva lennének, és be lennének határolva, mert csak egy választási lehetőségük lenne, de mivel kollégáik viselkedését előre látnák, és számolhatnának viselkedésük szabályszerűségével, így nem függnének tőlük. Minél több eszközzel rendelkeznek ahhoz, hogy a szervezeten belül érvényesüljenek, annál több eszközük van ahhoz is, hogy részvételüket és lelkesedésüket a lehető legmagasabb áron értékesítsék, viszont nincs meg többé az a kockázat sem, hogy engedniük kelljen feletteseik, kollégáik vagy beosztottaik formális és informális nyomásának. Ha senki sem akarja többé megváltoztatni a másik magatartását, mert ehhez már nem fűződik érdeke, akkor a hatalmi viszonyoknak valóban nincs többé értelmük. Ellentétben azonban az ötven évvel ezelőtti „progresszisták” reményeivel, a racionalitás előrehaladása bebizonyította, hogy az *one best way* hiú ábránd csupán.

A monopóliumon belül az emberi viszonyok gyakorlati elemzése is erre világított rá. Ha a monopólium működését ebből a szemszögből vizsgáljuk, úgy két tény tűnik — ellentmondásosságuk miatt — rendkívül meglepőnek. Egyrészt a különböző hierarchikus szinteken erős racionalista ihletésű tendencia tapasztalható, amely arra irányul, hogy kiiktasson mindenfajta hatalmi viszonyt; az egyetlen és szigorú megoldás gondolata dominál; a rendkívül korlátozott előírások előre megszabják azt a viselkedést, amit mindenkinek minden lehetséges körülmények között követnie kell, és — legalábbis elvileg — senki sem őrizte meg a szabad ítélezés jogát, sem a felmerülő probléma természetét, sem a megoldást illetően. Másrészt, ezzel szemben azon a területen, ahol a szereplők visel-

¹³³ A gyakorlatban a *one best way* (az egyetlen legjobb megoldás) filozófiáját azért alkalmazták, hogy ezáltal a nélkülözhetetlen racionális megoldás meghatározásával és kidolgozásával megbízott vezetés funkciói számára biztosítsák azt az abszolút hatalmat, amely képes megtörni a termelésben részt vevő csoportok szokásait és kívánságait. A tudományos munkaszervezés által folytatott harc paradoxona éppen az, hogy a dolgok igazgatása valójában — legalábbis átmenetileg — mélyebb dichotómiában nyer kifejezést, mint amilyen a vezetők és végrehajtók közötti korábbi dichotómia.

kedése nem volt könnyen előrelátható, vagyis a karbantartás területén, a tárgyalások, a nyomás és a kényszerítés egész rendszere — valójában új hatalmi viszonyok — alakultak ki. Végeredményben egyes tagoknak más tagok felett annyiban van hatalmuk, amennyiben a másik fél viselkedését az előírások szűk határok közé szorítják, az ő viselkedésüket viszont nem. A racionalizálás azzal a váratlan következménnyel jár, hogy az előrelátható viselkedés az alacsonyabbrendűség biztos jeleként jelenik meg.

Úgy tűnik tehát, hogy a valóság igencsak távol van a dolgok tökéletes adminisztrálásától. Még az olyan kiváltságos esetben is, mint amilyen a monopólium, és ahol azáltal, hogy nem volt a külvilággal kapcsolata, maximálisan lehetett egyszerűsíteni, illetőleg racionalizálni, a stratégiák elemzése ott is bebizonyította, hogy a hatalmat sem kiküszöbölni, sem tudomásul nem venni nem lehet. Ez összefügg azzal, hogy a korlátozott racionalitás keretén belül nem lehet kiküszöbölni saját bizonytalanságukat sem.¹³⁴

Ezen a kereten belül A -nak B felett gyakorolt hatalma attól függ, milyen mértékben látható át A számára B viselkedése, illetőleg attól az A viselkedése által okozott bizonytalanságtól, amelyben B van. Míg a cselekvésből fakadó szükségletek bizonytalansági helyzeteket tudnak teremteni, addig azoknak az egyéneknek, akiknek e helyzetekkel szembe kell nézniük, hatalmuk lesz azok felett, akikre a cselekvés eredménye irányul.¹³⁵

¹³⁴ Módunk nyílt arra, hogy e játszma másik, különösképpen meglepő példáját egy vidéki közhivatalban elemezhesük. Egyes szakemberek jelentős műszaki szakismeretet igénylő döntései az egyre nagyobb racionalizálás következtében rutindöntéseké váltak. Mellettük az az egyszerű munkát végző tisztviselő, akinek azonban az emberek előre nem látható reakcióival szembeni magatartása kompromittálhatta a hivatal hírnevét, és aki ily módon képes volt közös tevékenységük egyetlen előre nem látható változóját ellenőrizni, végeredményben sokkal nagyobb tárgyalási hatalommal rendelkezett, a szakemberek pedig kénytelenek voltak egyre inkább alávetni magukat befolyásának.

¹³⁵ Pontosabbá kellene tennünk e fogalmat, és hasznos vagy helyes bizonytalanságról kellene beszélnünk, habár a hasznosság vagy a helyesség fogalma viszonylag tág és a szervezet céljai, illetőleg az ismeretek előrehaladása függvényében változhatnak. Az egyének és a szervezetek természetesen csak azokkal a változókkal foglal-

A modern vállalatoknál egyre inkább annak lehetünk tanúi, hogy a racionalitás veszít perspektíváiból. A tudás növekedésével járó nagyobb biztonságérzet az, hogy a világot sokkal pontosabban tudjuk megragadni, nem a döntéshozó rendszer merevségét erősíti, hanem ellenkezőleg, úgy tűnik, hogy a *one best way* fogalma teljes szétrobbanásához vezet. Azok a modern szervezetek, amelyek egyre inkább képesek a bizonytalansági tényezőket gazdasági számításaikba integrálni, kezdik belátni, hogy túl sokáig ringatták magukat a szigorú logikára és az egységes koherenciára törekvő, és az ettől igen szegényes racionalitás illúzióiban. A program fogalmának a működési mód fogalmával való helyettesítése, a valószínűségszámítás jelentősége az alacsonyabb szinteken, a globális rendszerek tervezése úgy, hogy a lehető legtöbb változót vonjuk bele, és ne válasszuk el többé a célokat az eszközöktől, szintén utal a már megvalósult és szerintünk visszafordíthatatlan és mély haladásra. Az jelenti a változás legfőbb pontját, hogy kezdetben burkoltan, majd egyre inkább racionálisan belátjuk, nemcsak hogy mi nem tudjuk elérni az *one best way*-t, de valójában soha nem is kutattuk. Az *one best way* pusztán védekező eszköz volt a bizonytalanság ellen, a korábbi hagyományos ideológiák scientista pótszere, amely a vezetők döntéseinek legitimitását volt hivatva biztosítani. Valójában az ember soha nem volt képes az *optimális* megoldásokat megtalálni, mindig is *kielégítő* megoldásokkal kellett megelégednie, amelyek egy vagy több partikuláris és rendszerint szegényes kritériumnak feleltek meg, attól függően, milyen bonyolult volt a probléma.

A munka tudományos megszervezésének alapjait képező illúziók összeomlásának kellene lehetővé tennie, hogy a vezetők szerepe érezhetően

koznak, amelyekről tudják, hogy azok rájuk is vonatkozhatnak, illetőleg amelyeket megkísérélhetnek maguk is ellenőrizni. Amikor egyik változó nem ismerhető fel, illetőleg valóban nem ismerik fel, úgy objektíve senki nem képes arra, hogy e változóval szembenézzen, és nagyobb befolyásra tegyen szert. Ezzel szemben, úgy véljük, hogy az embernek a teljes bizonytalanság helyzeteiben inkább erős vezetőre van szüksége; azok a tapasztalatok, amelyeket az erősen centralizált rendszereknek — a nagy feszültségek körülményei között meg nyilvánul — előnyeiről szereztünk, valamint a primitív csoportokkal kapcsolatos megfigyelések is azt sugallják, mintha a szervezetnek ezek az erői már azelőtt is léteztek volna, mielőtt a környezet ellenőrzésére mód nyílt volna.

átalakuljon. A vezetési funkció már nem szent, a hatalmi viszonyok körüli átok kezd megtörni, és egyre inkább képesek leszünk arra, hogy a hatalmi viszonyokat úgy tárgyaljuk, hogy közben ne vonjuk kétségbe az egész rendszert — ez a rendszer ugyanis nem azonos egy olyan géppel, amelynek kerekei egymásba illeszkednek. A változásban a bizonytalanság számításba vétele játssza a fő szerepet. Mivel a döntések előkészítésében lehetővé válik a valószínűségszámítás, ezáltal megnyílik az út a hatalmi jelenségek irányította összes érzelmi tényező racionális figyelembevételéhez, ami lehetővé teszi, hogy egyszerre kerüljük el a funkciók dichotómiáját (a vezetők és végrehajtók közötti szakadék) és a racionalitások dichotómiáját (az érzelmek világa és a gazdasági racionalitás világa). Az e téren végzett kutatás tehát döntő jelentőségű lehet egy cselekvési elmélet kidolgozása szempontjából.

De tegyük félre egy kicsit az elméleti megfontolásokat, és próbáljuk meg az általunk javasolt új megközelítési módot két olyan gyakorlati probléma tárgyalásával illusztrálni, amelyek gyakran vonták magukra mind a munkaszociológia, mind a szervezetszociológia szakembereinek figyelmét: a felettesek és beosztottak viszonyának kérdésével, valamint azzal a kérdéssel, hogyan reagálnak a munkások a vezetés által kiszabott munkanormákra.

A felettesek és a beosztottak viszonya

Vegyük a Tudományos Vezetés klasszikus értelmében teljesen racionális szervezet példáját. A megszabott feladatok a művezetőknek a legcsekélyebb kezdeményezésre sem adnak lehetőséget, sem a követendő módszert, sem a termelés emelkedését, sem a minőséget illetően, mivel — hála a személytelen megfogalmazásoknak — minden egyes munkateljesítményt külön-külön bírálnak el. Ily módon a művezetők, akik nem kontrollálhatnák a beosztottaik viselkedésére ható változókat, teljesen tehetetlenné válnának velük szemben. Semmilyen befolyásuk sem lenne sem a teljesítmény növelésére, sem a minőség javítására. De tegyük fel — és ez valóban majdnem mindig így van a gyakorlatban —, hogy a művezetők az előírások alkalmazására vonatkozóan bizonyos döntési

hatalmat megőriznek, és hogy például elnézik, ha egyesek megsértik a műhely fegyelmeire vonatkozó előírásokat vagy bizonyos eljárási módokat. Így ezek a beosztottak függőségi viszonyba kerülnek a művezetőkkel szemben, a művezetők pedig bizonyos hatalommal rendelkeznek felettük, amelyet úgy hasznosíthatnak, hogy cserébe a beosztottak megkönynyítsék az ő dolgukat.

E helyzet elemzése a szervezeten belül kétféle, egymást kiegészítő hatalom szemügyre vételére ad lehetőséget. Az elsőt a feladatra ható bizonytalansági tényezők határozzák meg, míg a másodikat azok az előírások, amelyeket azért hoztak, hogy e feladatot racionálisabbá és előre láthatóbbá tegyék. Mindaddig, amíg a feladat végrehajtásában valami bizonytalanság marad, a legjelentéktelenebb beosztottnak is megmarad az a lehetősége, hogy némi tetszőleges hatalommal rendelkezék, és mindaddig, amíg meghatározott tevékenységnél embert — és nem gépet — alkalmaznak, megmarad egy adag bizonytalanság. Ugyanakkor az önkényesen meghatározott előírások egyre minimálisabbra csökkentik a beosztottak hatalmát, miközben az előírások betartásával megbízott felettesnek megmarad az a toleranciasáv, ami szükséges ahhoz, hogy ő viszont a presszionálás és az egyezkedés hatalmát őrizhesse meg.¹³⁶

Nem szüntethető meg tehát a beosztottnak a feladat végrehajtásában megnyilvánuló tetszőleges hatalma, mint ahogy a tevékenységekre vonatkozó előírások és módszerek alkalmazását és értelmezését illetően, a vezető tetszőleges hatalma is megmarad. Ezen az egyetlen módon lehet a szervezet tagjait arra készíteni, hogy a kezdeményezés terén szerzett mozgásszabadságukat a szervezet javára hasznosítsák.

A két partner között e téren folytatott küzdelmet igen egyszerű stratégia irányítja, amit — bármilyen legyen is a gyakorlatban alkalmazott vezetési stílus — minden hatalmi viszony lélektanában megtalálunk.¹³⁷

¹³⁶ Erre mutatott rá Alvin Gouldner is, aki igen pontos leírást adott arról, hogy a középszintű vezetők beosztottjaikkal való viszonyaikban hogyan használják ki a fegyelmi előírásokat [21].

¹³⁷ E stratégia az egyik akadálya annak, hogy a szervezeten belül nem alakulnak ki természetes módon interperszonális kapcsolatok, és szerintünk ez magyarázza — elsősorban a lewini — szociálpszichológusok kudarcát is, akik a hierarchikus viszonyokat e viszonyok interperszonális aspektusaira akarták redukálni.

A beosztottak oly módon próbálják megnövelni a hatalomból nekik juttatott részt, hogy ezzel megszilárdíthassák saját tárgyalási hatalmukat, és ezáltal arra kényszerítsék feletteseiket, hogy nagyobb árat fizesse nekik együttműködésükért.¹³⁸ Ugyanakkor a beosztottak olyan új előírások kikényszerítésével is nyomást gyakorolnak feletteseikre, amelyekkel megkötik azok kezét, miközben — amennyire lehetséges — továbbra is presszionálják őket, hogy egyéni előnyökhöz jussanak az általuk bírált hatalom mozgásterén belül. A felettesek ezzel teljesen szimmetrikusan cselekszenek. Racionalizálással és tárgyalásos alkudozással próbálják egyszerre céljukat elérni és hatalmukat megszilárdítani. Mindkét fél csal, vagy legalábbis egyszerre két nyelven beszél. Hivatalosan szabályok felállítását követelik, és mindent megtesznek azért, hogy a másik fél ezeket tiszteletben tartsa. Ugyanakkor harcolnak azért is, hogy saját mozgásszabadságukat megőrizzék, titokban pedig ugyanazon szabályok ellen folytatnak tárgyalásokat az ellenféllel, amelyek alkalmazását és továbbfejlesztését követelték.¹³⁹

A munkanormák kérdése

Ismert jelenség és gyakran leírták már — elsősorban Donald Roy és William F. Whyte [22], hogy a félautomata gépeken dolgozó munkások meg nem engedett eljárások és egyéni újítások alkalmazásával harcolnak a pótalkatrészek összegyűjtéséért. A monopólium műhelyeiben is tapasztalhattuk ennek továbbélését.

¹³⁸ Eközben azonban ügyelnünk kell arra, hogy nehogy a racionalizáció kiterjesztését segítsék elő, ezért a mozgásszabadságuk növelésére irányuló befolyásukat általában közvetett és torzított módon érvényesítik.

¹³⁹ Meg kellene különböztetnünk azokat a szabályokat, amelyek azt írják elő, hogyan kell egy feladatot elvégezni, azoktól, amelyek azt határozzák meg, hogyan választják ki, képezik ki és léptetik elő a szervezet dolgozóit. A beosztottak az első területen a racionalizálás ellen harcolnak, a második területen pedig éppen azt követelik. A felettesek pontosan fordítva cselekszenek. A két szabálytípus között azonban olyan sokféle kapcsolat lehetséges, hogy azok továbbra sem egyértelműek.

Ezt a jelenséget a szervezetek klasszikus elméletében abszurdnak tekintették. Egyes szervezeti mérnökök szemében még ma is hihetetlennek tűnik az, hogy a munkások képesek kockázatot vállalni, és esetleg rendkívül szoros munkaritmust is hajlandók követni csupán azért, hogy bizonyos időt megtakarítva kedvük szerint csellenghessenek. Ezen ugyanis a munkások anyagilag nem nyerne, és legalábbis látszólag rendkívül fárasztónak tűnik.¹⁴⁰

Ezenkívül a siker érdekében gyakran ki kell játszaniuk a felügyelőket is. A William Foote Whyte körül tömörült interakcionista csoport tagjai közül néhányan igen jól elemezték — az emberi kapcsolatok szemszögéből — ezt a viselkedést, és e kérdés kapcsán meggyőzően írták le a munka világa és a munkás személyisége számos, általunk eddig nem ismert aspektusát.

Nem ártana azonban, ha az emberi kapcsolatok elméletének fogalmival végzett elemzést stratégiai elemzés egészítené ki és újítaná meg. Az interakcionista szerint például a munkásnak szüksége van biztonságra, ha meg akarja szakítani a monoton jellegű munkavégzést, ha időt akar nyerni, és ha bosszút akar állni a művezetőkön [24]. Ezek az érzelmi igények minden bizonnyal léteznek, de ebből még nem következik, hogy a szóban forgó jelenség pusztán érzelmi reakció lenne. A pótalkatrészek felhalmozásával a munkások racionális célokat igyekeznek elérni, és viselkedésük nem tér el a vezetőkétől. A tartalékok képzése a munkásnak olyan biztonságot ad, amely szükséges ahhoz, hogy bizonyos mozgásszabadsággal rendelkezék az előírások keretein belül. E mozgásszabadság teszi majd lehetővé számára, hogy egyéni jellegű tevékenységeknek adhassa át magát, és munkáját úgy szervezhesse meg, hogy abban befolyása növekedjen. Végül és elsősorban ez a munkás számára hatékony védelmet és feltétlenül szükséges váltópénzt jelent a művezetővel való viszonyában. A munkás ily módon kinyilvánított függetlensége, a művezető előtt demonstrálja, hogy annak számolnia kell beosztottjai jóindulatával. Ez pedig azt jelenti, hogy a művezető sokkal több munkaerő

¹⁴⁰ Még ha azt is állítjuk — és ez Donald Roy véleménye —, hogy a munkás ura saját munkájának — amit azzal ér el, hogy fuszik —, ez a tény csökkenti a többnyire pszichológiai eredetű fáradtságot [23].

felett rendelkezik, mint amennyit számára hivatalosan biztosítanak, és ez közvetlenül ösztönzi a megegyezésre.¹⁴¹

Az, hogy a munkások igyekeznek a normák alól kibújni — mint már kimutattuk — olyan szimbolikus beállítottságnak felel meg, amelynek nagyon fontos érzelmi tartalma van, tudniillik az, hogy általa függetlenségüket bizonyíthatják. Azt is hihetjük, hogy jó stratégia esetén feltétlenül szükség van arra, hogy függetlenségüket kinyilvánítsák, amennyiben azt meg akarják őrizni, illetőleg tárgyalási alapként akarják felhasználni. De ez azzal a kockázattal is járhat, hogy a vezetők kezébe esetleg újabb racionalizálási intézkedéshez (pl. normarendezéshez) adnak fegyvert. Ez az oka annak, hogy e gyakorlat szándékosan kettős jellegű, és hogy a munkások feltétlenül meg akarják őrizni, legalábbis bizonyos rejtett aspektusait.

A munkások, akiket a munka tudományos szervezete teljesen sztereotip funkcióra redukál, minden eszközzel arra törekszenek, hogy viselkedésükbe megfelelő számú előre nem látható elemet vigyenek bele, hogy ezáltal visszanyerhessenek valamit tárgyalási hatalmukból, a pótalkatrészek összegyűjtéséért folyó harc pedig e stratégiájuk lényeges eleme.

A HATALMI VISZONYOK STRATÉGIÁJÁNAK HATÁSA A SZERVEZET STRUKTÚRÁJÁRA

A hatalomért folyó küzdelem egyik fontos eleme, az előrelátás lehetősége, nem csupán a technológiai követelményektől függ, hanem gyakran attól a módtól is, ahogyan a szükséges információk megoszlanak. A gyakorlatban minden nagyobb szervezetben e szervezet tagjai információkkal, tehát az előrelátás lehetőségével, ezen túlmenően — pusztán a hierarchiában

¹⁴¹ Ebben a stratégiában rendszerint a bértárgyalások dominálnak, de tévedés lenne azt hinni, hogy az csupán e pénzügyi aspektusra korlátozódik. Inkább azt mondanánk, hogy a harc és a tárgyalás önmagukban is fontosabbak, mint az eredmény. A monopólium esete ebből a szempontból figyelemreméltó. A munkások annyira biztonságban érzik magukat anyagi téren, hogy a bértárgyalás mint szempont, a műhely szintjén már minden jelentőségét elveszítette, ugyanakkor náluk is megtalálható ugyanez a magatartás.

elfoglalt helyükből következően — az ellenőrzés és a hatalom lehetőségével rendelkeznek.

E helyzetet csak kevésbé határozzák meg objektív kritériumok, mégsem teljesen önkényes; valójában a szervezeten belül a hatalomért folyó küzdelem állásának felel meg.

A hatalomért folyó küzdelem ellenőrzés nélkül bénító konfliktusokhoz és elviselhetetlen helyzetekhez vezetne. Feltétlenül szükséges tehát, hogy a hierarchikus rend és intézményes struktúra az egyes csoportok, illetőleg az egyes egyének követeléseit kordában tartsa és koordinálja. E fegyelmező és koordináló hatalom azonban nem válhat abszolút hatalommá, különben hatástalan maradna; szövetkeznie kell tehát azokkal, akik az egyes szinteken nélkülözhetetlenné váltak, de ahhoz, hogy erre képes legyen, rendelkeznie kell a megfelelő kényszerítő erővel. Felhasználhat ehhez valamiféle ideológiát, például a közjó és a közérdek eszméjét, ami gyakran nem is hiányzik. De ez a menedék, ma legalábbis, már nem elég — mint láthatjuk — még a szocialista munkaközösségeken belül sem [25]. A hatalom legfőbb cselekvési eszközévé végül is az információk vagy legalábbis az információkhoz való hozzájutás manipulált szabályozása válik.

Az emberi beavatkozást igénylő bizonytalansági helyzetek alapján két hatalomtípus fejlődik majd ki. Először is az a hatalom, amelyet *szakértői hatalomnak* nevezhetnénk, vagyis amellyel az egyén azon egyéni képessége folytán rendelkezik, hogy ellenőrizni tud a szervezet működéséből fakadó bizonyos bizonytalansági tényezőket, másodsor pedig a funkcionális-hierarchikus hatalom, vagyis az a hatalom, amellyel egyes egyének a szervezetben betöltött azon funkciójuk alapján rendelkeznek, hogy ők ellenőrzik a szakértői hatalmat, illetőleg esetleg helyettesítik is azt. Mint már megjegyeztük, a szervezet minden tagja, még a legjelentéktelenebb beosztásban levők is, rendelkeznek bizonyos mértékű, bár rendkívül változó, mégis valamiféle minimális hatalommal azon személyek felett, akiknek sikere, részben legalábbis, az ő döntéseiktől és viselkedésüktől függ.¹⁴² Ebből a szempontból ő tehát szakértő, de meg kell akadályozni, hogy bizonyos határokon túl is élhessen mozgásszabadságával.

¹⁴² Még a leginkább rutinmunkákat végző dolgozóknak is bizonyos hatalmuk van feletteseik fölött, mivel szembenállásuk, hanyagságuk és rossz teljesítményük befolyásolhatja ez utóbbiak karrierjét.

Az előbb leírt beosztott—felettes viszony stratégiája valójában általánosítható lehetne a szervezeti struktúra egészére. Úgy véljük, rendkívül gyümölcsöző lenne a szerepek és a formális szabályok megoszlását a szervezeten belül e stratégia függvényében tanulmányozni.

Nincs olyan szervezet, amely működhethetne anélkül, hogy korlátokat szabna a tagok tárgyalási hatalmának. Ez azt jelenti, hogy bizonyos egyéneknek elég mozgásszabadságot adnak ahhoz, hogy ők szabályozzák az ellentétes követelések közti konfliktusokat, és olyan döntéseket hozzanak, amelyek a szervezet egészének fejlődését, vagy ha úgy tetszik, a szervezetnek környezetével szemben folytatott játszmáját elősegítik. Ahhoz, hogy a vezető ilyen mozgásszabadsághoz juthasson, beosztottjai felett egyrészt formális hatalommal kell rendelkeznie, hogy végső esetben döntést hozhasson, másrészt informális hatalommal, hogy a szervezet minden tagjával és minden csoporttal képes legyen tárgyalni, és el tudja fogadtatni velük döntéseit.

Ennek elérésére a nyomás gyakorlásának kétféle eszközével rendelkezik: egyfelől a racionalizációval, vagyis annak hatalmával, hogy általános szabályokat írhat elő, másfelől kivételt tehet és figyelmen kívül hagyhatja az előírásokat. Stratégiája az, hogy megpróbálja megkeresni e két eszköz legmegfelelőbb kombinációját, attól függően, hogy mely célkitűzések megvalósításáért felelős, valamint, hogy a szervezet tagjait milyen mértékben érdeklik e célkitűzések. Az előírások megszorodása zavart okoz, mert a felettes bírói hatalmát korlátozza, az előírások alóli kivételek megszorodása viszont túlságosan megerősíti azoknak a beosztottnak a hatalmát, akiket neki kellene ellenőriznie. Ebből a szemszögből, a formális struktúra és az informális kapcsolatok kiegészítik egymást, és egymásba illeszkednek; csak együttesen és a hatalomért folytatott küzdelem objektív feltételeinek fényében vizsgálhatók.¹⁴³

¹⁴³ Számos szerző foglalkozott már ezzel a dilemmával, amelyet a vezetők nem képesek megkerülni; Reinhardt Bendix, Herbert Simonnal ellentétben azt hangsúlyozta, hogy az effajta dilemmák nem egyszerűen a hivatali eszme alkalmazásának hiányosságai, hanem hozzátartoznak a vezetés tevékenységéhez [26].

Ha a szervezeti rendszeren belül az objektív funkcionális hatások eredetét próbáljuk meghatározni, akkor azt állapíthatjuk meg, hogy hosszú távon a végső hatalom, a bírói és az orientáló hatalom, egyre nagyobb mértékben kapcsolódik ahhoz a bizonytalansági tényezőhöz, amelytől a szervezet léte a leginkább függ. A vezetők kiválasztása is ettől függ majd. Erről tanúskodik az is, hogy a pénzügyi szakértők, a technikusok, a piackutató szakemberek, valamint a költségvetést ellenőrző szakemberek általában folyamatosan a nagy szervezetek élén állnak. Minden egyes szakértőréteg megjelenése meghatározott időponthoz kapcsolódott, attól függően, hogy a szervezeteknek fennmaradásuk érdekében milyen problémákat kellett megoldaniuk. Amint a munka tudományos megszervezése előrehaladt, illetőleg a gazdasági jelenségeket jobban megismerték, és ez lehetővé tette a szóban forgó területen a racionális előrelátást, kezdett a csoport-hatalom — aminek addig az volt a szerepe, hogy vállalja az előrelátást — csökkenni. Mindez arra utal, hogy itt különösen érdekes jelenségről van szó, aminek közelebbi ismerete lehetővé tenné, hogy döntően megvilágíthassuk a szakértők szerepét azon társadalmakban, amelyekben a gyorsuló változás a társadalmi egyensúly alapelemévé vált.

A technokrácia jelentőségének megnövekedése még ma is nagy félelmet kelt, ugyanakkor bizonyos varázsa is van, legalábbis Nyugat-Európában. Több szerző szerint a mai kor technikai bonyolultsága egyre nagyobb szerepet ad a technikusoknak és a szakembereknek — akár technikai szakemberek, akár a szervezetek viselkedésének szakemberei — és ebből következően ezek a *technokraták* egy eljövendő új feudális rend uralkodó osztályává válhatnak [27].

Ezeket a félelmeket egyáltalában nem támasztja alá a döntéshozatal módjainak vizsgálata. E félelmek inkább abból származhatnak, hogy az emberek nem értik a technikai és tudományos haladás létrehozta új helyzetet. Az a tény, hogy a technológiai racionalitás egyre több területre tör be, a szakembereknek hatalmat ad, mivel ők e haladás hordozói. A szakértők azonban maguk semmisítik meg sikereiket. A racionalizáció folyamata hatalmat ad ugyan a szakembereknek, eredménye azonban egyben korlátozza is e hatalmat. Mihelyt egy területet komolyan kezdenek ele-

mezni és megismerni, mihelyt az első intuíciókat és újításokat programokba és előírásokba teszik át, a szakember hatalma megszűnik.

A szakemberek valójában a haladás frontvonalán rendelkeznek valószínű társadalmi hatalommal, ami egyben azt is jelenti, hogy hatalmuk változékony és törékeny. Sőt, azt is ki kell hangsúlyoznunk, hogy e hatalom egyre kevésbé szilárdítható meg, amennyiben a tudomány és a technológia által elért módszereket és programokat nem szakemberek is használhatják és irányíthatják. A szakemberek magától értetődően próbálnak ellenállni, szakmai titkaikat és „újításaikat” megőrizni, de ellenében a közhittel, a korunkra jellemző gyors változás sokkal jobban megnehezíti számukra, hogy ellenálljanak a racionalizációnak, mint azelőtt, és mindent egybevetve, a szakembernek mint egyénnek a tárgyalási hatalma egyre inkább csökken.¹⁴⁴

A SZERVEZET „KORMÁNYZATA” ÉS A HATALOMÉRT FOLYÓ KÜZDELEM KORLÁTAI

Abból indultunk ki, hogy a racionális szervezeti rendszer mechanikus modellje nem képes a hatalmi jelenségeket figyelembe venni, ennek ellenére azokat valószínűleg mindenütt tapasztalták. E modellel a kikerülhetetlen hatalmi viszonyokra épülő stratégiai modellt állítottuk szembe. Ez a modell lehetővé teszi a szakemberek és az álszakemberek hatalmának, valamint az igazgató koordináló hatalmának a jobb megértését.¹⁴⁵ Ha valóban hasznos modellről van szó, kérdés, milyen mértékben kielégítő számunkra. Ahhoz, hogy a szervezet célját elérje, olyan hierarchikus

¹⁴⁴ Az orvosi hivatás — amely éppen arra példa, hogyan képes egy szakmai csoport a társadalomban mindmáig döntő szerepét és befolyását megőrizni — mégsem biztosít az orvosok számára ma olyan magas jövedelmet és nagy tekintélyt, mint régen. Az emberek pedig szemmel láthatólag sokkal ellenségesebben szemlélik kiváltságait, és sokkal kritikusabbak jövedelmeiket illetően, mint korábban.

¹⁴⁵ Figyelmen kívül hagyjuk természetesen a termelőeszközök tulajdonának kérdését, mert úgy véljük, sémánk mindenfajta jogi szabályozástól és társadalmi rendszertől függetlenül is érvényes.

struktúrát kell kialakítania, amely tartalmazza a csoportok közti és az egyének közti harcokat. De vajon a célok megvalósításához elégséges-e az alkudozások, illetőleg a függőségi viszonyok hierarchiája? Vajon az erőviszonyok alakulását nem korlátozzák-e a befolyás más formái is?

Ha csupán — a szó szoros értelmében vett — hatalmi viszonyokat vennénk figyelembe, nehezen érthetnénk meg, hogyan képes egy modern szervezet ésszerűen hatékony módon működni? Melville Dalton is, a máskülönben figyelemre méltó — már idézett — könyvében elköveti ezt a hibát [28]. Annyira tartott attól, hogy ő is beleesik a formális szerepmeghatározás és a „manager”-ideológia csapdájába, hogy elemzésében csupán az adminisztratív szabálytalanságoknak, a zsarolásoknak, a burkolt kompromisszumoknak és a hatalomért folyó küzdelem finomabb tárgyalásainak szentel figyelmet. Leírása rendkívül szuggesztív, és döntő fordulat azon az úton, amelyet magunk is a jövő útjaként vázoltunk. Mindazonáltal e leírás nem teljes, mivel nem próbálja a racionális szervezeti aspektust beleilleszteni, illetőleg nem számol a „társadalmi ellenőrzéssel”, amely megakadályozza az egyes tagokat abban, hogy saját stratégiai helyzetükben az összes lehetséges előnyt kiaknázzák. Leírása olykor ellenvetést vált ki, mivel nem létezik olyan szervezet, amely fennmaradhatna, ha az emberi kapcsolatoknak pusztán erre a típusára korlátozódna. Vegyük például az igazgatói értekezlet elemzését. Dalton szerint az értekezlet a különböző partnerek számára kényelmes külső forma, ami mögött informális úton kommunikálhatnak egymással, kísérleti léggömböket eregethetnek, lényegében tehát előkészíthetik, illetőleg sikeresen elintézhetik meg nem engedett egyéni alkudozásaikat. Ez minden bizonnyal így is van, de csak részben. Bár igaz, hogy a vezetők az értekezletet egyéni céljaikra használják, ugyanakkor az is tapasztalható, hogy a szervezet az értekezleten vagy bármely más formális kooperatív tevékenységen keresztül, a vezetők egyéni játszmáit igyekszik manipulálni, és hogy ez legalábbis részben, sikerül is neki. Az értekezlet résztvevői kénytelenek a kooperációs játszmában részt venni, ha a kollégáikhoz fűződő viszonyukban kedvező stratégiai helyet akarnak megőrizni. Ha ezen a téren hibát követnek el, azt a kollégák azonnal saját javukra fordítják. Ebből következően nagy árat kell fizetniük ahhoz, hogy egyéni játszmáiknak adhassák át magukat. Az a tény, hogy kénytelenek a kooperáció nyelvén

beszélni, végeredményben tárgyalási lehetőségeiket korlátozza, és eszköz ellenőrzésükre [29].

Ugyanezt a kérdést kellene felvetni a monopóliumon belüli csoportközi és interszónális viszonyok értelmezésénél is. Ha elemzésünk logikáját a végső következtetések levonásáig követtük, abból valószínűleg levonható az, hogy a műhelyben a karbantartó munkások diktálják a törvényt, és hogy üzemi szinten az igazgatónak, és helyettesének a cselekvése teljesen meg van bénítva, legalábbis mindaddig, amíg nem következik be lényeges technikai változás. Természetesen ez a leírás így pontatlan. Igaz, a karbantartó munkások bizonyos fegyelmet tartanak. Fenntartják a munka látszatát, és lelkiismeretesen törődnek a gépekkel. Annak, hogy esetleg bizonyos hatalommal rendelkezhetnek, abban ahogyan kielégítik a termelőmunkások igényeit, és ahogyan ezzel a hatalommal élnek, bizonyára nagy jelentősége van a műhelyben az emberi kapcsolatok egyensúlyát tekintve. Azt se feledjük el azonban, hogy a karbantartó munkások a szakértelmükkel szolgálják a munkásokat, akiknek erre szükségük is van. Az igazgató mozgásszabadsága is nagymértékben korlátozott. Bár koordináló szerepének érvényesítésére nem alkalmazhatja a hatalom klasszikus eszközeit, de azért — mint láttuk — egyéb eszközökkel rendelkezik, ha pedig az igazgatót leváltják, akkor az üzem működésében általa bevezetett módosítások jól mutatják, hogy szerepe mégsem elhanyagolható. A hatalomért folytatott küzdelem tehát a monopóliumon belül sem vagy fekete, vagy fehér. A termelőmunkásoknak, a karbantartó munkásoknak és a műhelyvezetőknek a műhelyen belül alkalmazott egyszerű stratégiáit sem redukálhatjuk olyan játszámra, ahol pusztán arról van szó, hogy van aki veszít, és van aki nyer. Itt olyan egyéb erők munkálnak, amelyek minimális konszenzust, részvételt és elkötelezettséget kívánnak, ebből következően pedig teljesen lehetetlenné válik, hogy akár egy csoport, akár egy egyén túl nagy előnyre tehessen szert, vagy a környezetéhez fűződő viszonyában túlságosan kizsákmányolhassák.¹⁴⁶

Melyek ezek az erők?

¹⁴⁶ Álláspontunk nem különbözik lényegesen Durkheimnek az utilitarizmussal szemben felhozott érveitől.

Mielőtt a bonyolultabb hatalmi viszonyok kérdésére rátérnénk, vizsgáljuk meg először ezeket az erőket a monopólium egyszerű esetében. A monopóliumon belül négy nagy tényező játszik szerepet: először, hogy a különböző csoportok együttélésre vannak ítélve; másodsor, hogy egy csoport privilégiumainak megőrzése többnyire a többi csoport privilégiumaitól függ; harmadszor, hogy a csoportok is belátják, minimális hatékonyságra feltétlenül szükség van; végül pedig negyedszer, a csoportok közötti viszonyok stabilitása.

Az első tényező evidensnek tűnik. Általában azonban nem tanúsítanak iránta olyan érdeklődést, mint amilyent megérdemelne. Ma a hatalmi játszma különböző résztvevői tudatában vannak annak, hogy bármire jutnak is vitáikban, továbbra is együtt kell dolgozniuk, és ellentétes szerepeiken keresztül is minimális harmóniát és jóakaratot kell megőrizniük. Márpedig ez a harmónia csak akkor tartható fenn, ha a felek érzelmei nem ütköznek túlságosan össze a vizsgált kultúra konvencióin belül.¹⁴⁷ Ez az igény igen erős kulturális jellegű kényszerítő erőt is jelent, bár ezt el szokták hanyagolni. Az igény megléte választ ad arra, hogy a hatalmi viszonyok játszmájában hogyan alkalmazhatjuk fegyverként az érzelmeket és az érzelmeik kinyilvánítását. Emlékszünk még milyen taktikát alkalmaztak a termelőmunkások és munkások, amelynek az volt a célja, hogy szűk korlátok közé szorítsák a karbantartó munkások uralmát. Általánosíthatunk tehát. Egy szervezet azon tagjai, akik az elfogadott normákhoz képest kedvezőtlen helyzetükön felül tudnak emelkedni, általában racionális cél érdekében, frusztrációs érzéseikből is hasznot tudnak húzni. Tudatában vannak annak, hogy partnereik nagyon érzékenyek, és huza-mosabb ideig nem viselnének el túlságosan megterhelő interperszonális kapcsolatokat. Az igazi vagy a megjátszott érzések kinyilvánítása tehát közvetlenül felhasználható ez ügyben. Bár vannak bizonyos szerepek, amelyek védelmet nyújtanak, és ridegebb, kevésbé érzékeny kapcsolatokat is lehetővé tesznek; alkalmazhatnak „kitérés technikákat” is, mint

¹⁴⁷ Egy egyénnek vagy csoportnak a konfliktusokat, illetőleg a vele való szembenállás nyílt vagy közvetett kifejeződését tűrő képessége — mint majd később látni fogjuk (vö. a VIII. fejezettel) — döntő szerepet játszik abban, hogy megérthessük, hogyan hathatnak egymásra a hatalmi viszonyok, illetőleg milyen bürokratikus rendszer létezhet meghatározott kultúrán belül.

amilyeneket a műhelyvezetők és a karbantartó munkások közötti viszonyban tapasztalhattunk. Az így gyakorolt valóságos vagy mesterséges távolságtartás azonban nem oldja meg a problémát, sőt más módon fékezi, hogy valaki a helyzetet önkényesen kiaknázhassa.

A másik döntő erő, a kiváltságok közötti kölcsönös függőség tudata, igen elterjedt a monopólium különböző csoportjain belül. Soha senki nem hangoztatná nyíltan, de minden csoport meg van győződve arról, hogy a másik csoport ellen irányuló bármilyen heves támadás az egész rendszert, közvetetten pedig a támadócsoport külön érdekeit is veszélyeztetné. Ez az erő munkálkodott a termelőmunkások és a karbantartó munkások már elemzett szövetségében is. Ez a második erő azonban nem csupán erre a problémára korlátozódik. Szolidaritás létezhet nemcsak szövetkezett csoportok, hanem ellenséges csoportok között is. Ezt a fajta szolidaritást a monopólium különböző csoportjainak képviselői is, közvetve ugyan, de elismerték a kutatás eredményeinek ismertetése alkalmából rendezett vitákon. Az agresszív csoportok megnyilatkozásai teljesen azt a látszatot keltették, mintha azért fogalmaztak volna úgy, ahogy fogalmaztak, hogy jelentéktelennek tüntessék fel korábbi kemény támadásaikat. Ahelyett, hogy e csoportok tagjai az ellenfélnek a vizsgálat által kimutatott gyengeségét kihasználták volna, ők inkább nem ismerték el, vagy tagadták azt, mintha attól féltek volna, hogy ha elismerik az ellenfél gyengeségét, akkor számukra kedvező status quót borítanának fel.

Ne feledjük el azt sem, hogy a monopólium alkalmazottai olyan benyomást tettek, mintha örülnének, hogy különlegesen előnyös helyzetben vannak.¹⁴⁸ Ebből a helyzetből következik, hogy úgy vélik, esetleg valamit meg kell védeniük, és ezért hajlandók követeléseik egy részét is feláldozni. Mi történik azonban olyan szervezetben, amely nem rendelkezik külön kiváltságokkal? A logikus az lenne, hogy ezeket a konfliktusokat nem lehetne többé ellenőrizni, és valóban ez is volna a helyzet, ha csak viszonylagos kiváltságokról lenne szó. Mivel azonban a konkurrenciaharcban létezik erőszak, rendszerint a szervezet pusztá léte is elégséges

¹⁴⁸ Természetesen itt is vannak eltérések. Egyes csoportok számára igen kedvező, mások számára kevésbé kedvező a helyzet. Mégis inkább a második csoportról mondható el (az igazgatókról és a műhelyvezetőkről), hogy azonosulnak a szervezet emberi közösségével.

célnak tűnik, és ez alól senki sem vonhatja ki magát. A monopóliumban azt tapasztaljuk, hogy a szervezetet egyesítő hierarchikus erőt — amely a szervezet sérthetetlenségének következtében kezd eltűnni — az a tudat pótolja, ami minden csoportban megvan, nevezetesen, hogy az ő kiváltságaik sem sérthetetlenek.

A harmadik tényező, vagyis az, hogy a csoportok belátják a minimális hatékonyság szükségességét, ugyanebbe az irányba hat. Hiába aknázzák ki a helyzetet a karbantartó munkások saját javukra, mégis úgy érezzük, hogy védekeznek, mert a munkanap pontos betartásának dogmája nagy nyomásként nehezedik rájuk. Ez a fogalom természetesen nagyon tág. Nem hanyagolható el azonban a csoportra nehezedő nyomás sem, ha ez a csoport nem működik közre az ipari civilizációnkban megkövetelt és elfogadott normáknak megfelelően.¹⁴⁹ Ezt a nyomást bizonyára a vállalatvezetés alkalmazza, hogy szűk határok közé szorítsa — több csoport segítségével — a túl előnyös stratégiai helyzetben levő csoport különleges igényeit.

A monopóliumon belül — csekély valóságos hatalma ellenére is — a vezérigazgatóságnak sikerült elérnie, hogy a karbantartó munkások két gép helyett hármat vállaljanak. A karbantartó munkások sokáig ellenálltak, de viszonylag gyenge helyzetben voltak, mivel köztudomású volt, hogy nincs sok munkájuk. Általában azt mondhatjuk, hogy a kulturális normák az interperszonális kapcsolatok terén — egy szervezet lehetséges céljait és a tagjaitól elvárható közreműködést illetően — nagyon is tisztán körülhatárolják és modellálják a lehetséges megegyezések terét, és így végeredményben elég szűken azt is megszabják, hogy a csoport mire használhatja hatalmát.

Ugyanakkor a szervezet az egyén legszemélyesebb szükségletét is manipulálhatja. A szervezet minden tagját érzékenyen érinti a közös alkotó munka vonzása, anélkül, hogy a mindenkor adott körülmények között csak a szer-

¹⁴⁹ A presszió mint mérséklet — vagyis, hogy minden csoport tudatában van annak, hogy kiváltságaik kölcsönösen függenek egymástól, így tehát egymást mérsékelik — mindazonáltal eléggé gyenge integrációs erőt jelent. Ez a pusztán konzerváló erő — rendkívül tág határok között ugyan — a szervezet egészének szabályozására szolgál. Reinhard Bendix e tényre a nyugati és szovjet szervezetek összehasonlítása során derít fényt [30].

vezet nyújthat az egyén számára. Ezek az érzések, amelyek az egész társadalom hatékonyságának normáitól való egyéni függőséget konkretizálják, ugyanakkor e normákat legitimálják, és meg is alapozzák, a szervezeten belül elsősorban a szervezet vezetése és mindazok számára tág befolyásolási lehetőséget nyújt, akik azokat mozgósítani tudják.

Az utolsó tényező, a csoportközi viszonyok stabilitása, amely sajátosan alakul a monopóliumban, pedig végeredményben jelentősége nagyon is általános. A monopóliumon belül — mint láttuk — a csoportok helyzete nemcsak pontosan körülhatárolt, hanem teljesen merev is, nehéz egyik csoportból a másikba átkerülni. Ez a helyzet — mint láttuk — hosszú távra vagy esetleg egy egész életre szóló szakmai elkötelezettséget jelent, ami megerősíti a csoportszolidaritást, és elindítja a hatalomért folytatott küzdelmet. De ha ezt a helyzetet egy kicsit más szemszögből nézzük — úgy tűnik — olyan stabilizáló tényezőt is rejt magában, ami a konfliktusban levő erők közötti egyensúlyt szabályozza.

Világosabban fogalmazva: a felszínes elemzés azt a benyomást keltethetné, mintha a monopóliumban az emberi kapcsolatok rendszere éppen tönkremenne, és mintha a dolgok egyre rosszabbul mennének, pedig a helyzet egyáltalán nem így áll. Bár az általunk vázolt egyensúly konfliktusokkal terhes, mégis nagyon stabil. A csoportok keményen tárgyalnak egymással, hogy kiváltságaikat egy állandóan változó világban meg tudják védeni, és nagyon félnek attól, nehogy a másik fél észrevegye, ha éberségük netán lankadna. Valójában azonban jól tudják, hogy nem sokat kockáztatnak, és hogy legalábbis nincsenek sarokba szorítva. Harcuk végül is nem mozgó háború, hanem állóharc. Viszonyaik eme aspektusa alapján nem hihetik, hogy partnereiktől majd megszabadulhatnak, és hogy előre biztosak abban, hogy velük kell majd élniük, tehát kompromisszumot kell kötniük. Ez a játékszabályok megértésének utolsó döntő tényezője. Ez a stabilitás közvetlen és mélyreható kihatással van az egyének személyes motivációira. Egyetlen csoportban sem találhatók olyanok, akik lehetségesnek tartanák, hogy más csoportba tartozzanak. Így arról sem lehet szó — nemhogy egoista célok, de még a szervezet jobb működésének érdekében sem —, hogy valakit rávegyenek a csoportszolidaritás megbontására. Képzeljük el például, hogyan alakulna az általunk vizsgált helyzet, ha a monopólium magánszervezetté válna, és tag-

jait minden nehézség nélkül előléptethetnék egyik posztról a másikra. Az üzemmérnökök szép számban használnák ki stratégiai helyzetüket arra, hogy az igazgató posztjára kerüljenek. De erre a posztra csak akkor neveznék ki őket, ha képesnek látszanának arra, hogy a karbantartás területét racionalizálni tudják. Ha ezt a szerepet vállalnák, úgy saját csoporthatalmukat tennék tönkre, ezáltal pedig véget vetnének a hagyományos küzdelemnek.

Végül a monopólium helyzetét elemezhetjük úgy is, mint egy quasi stagnáló, ritka egyensúlyi helyzetet, mint sajátos helyzetet az ipari civilizációnkat jellemző dinamikus egyensúly általános környezetében. Érdekes eset, mivel — egy kivételével — a bizonytalanság összes okának kiküszöbölésével, a hatalmi viszonyok mechanizmusainak feltárására rendkívül hasznos laboratóriumi kísérletet tesz lehetővé. Ebből a szempontból ez az eset a küzdelem és a tárgyalás hagyományos modelljeinek egyfajta lassított felvétele.

Vizsgáljuk most meg az egyszerű viszonyok és a quasi stagnáló egyensúly sajátos esete alapján, az általános szabályt követő, a bonyolult viszonyok és a dinamikus egyensúly problémáját.

A monopólium különös esetéhez képest a modern szervezetek általános életét két jelentősebb különbség jellemzi, amelyekre már részben utaltunk is. Egyrészt most már nem állandó és stabil, hanem olyan labilis csoportokkal van dolgunk, amelyeket sokan otthagynak, és amelyek maguk is hajlamosak a felbomlásra. Másrészt ugyanazon szervezeti egységen belül, nem egy, hanem általában több bizonytalansági tényező is van.

Ezek a hatások sokkal bonyolultabbá teszik a tárgyalásos rendszert, mivel egyfelől több csoport is képes hatékony aduval nyomást gyakorolni, másfelől a csoportok közötti harcot is megzavarhatja és keresztezheti, hogy a csoport tagjaiban hosszú távú egyéni érdekeiket illetően viszonylagos bizonytalanság van. A vezetőségek hasznat is húznak a duplán bonyolult játszmányból, mivel így legfőbb feladatuknak — ami abban áll, hogy az egyes csoportok különböző követeléseivel kapcsolatban döntőbíráskodjanak — megnő a jelentősége, és mivel ugyanakkor képesek magukra a csoportokra is nyomást gyakorolni, éspedig oly módon, hogy a stratégiai szempontból legkedvezőbb helyzetben levő tagjaikat leválaszt-

ják róluk. Az utolsó lényeges és figyelemre méltó tényező — a gazdasági biztonság általános fejlődése ellenére — a szervezet túlélésének kérdése, amelynek vezetése közvetlenül felelős ezért. Ez az utolsó bizonytalansági tényező, amely azonban minden más bizonytalansági tényezőt háttérbe szoríthat, és ezáltal még jobban megerősítheti a vezetők pozícióját.¹⁵⁰

Milyen következményekkel járhatnak ezek az ismérvek? Következte-téseink alapján a következő három hipotézist kívánjuk bemutatni a hatalmi viszonyokról, valamint a dinamikus egyensúly általános keretében azoknak megfelelő társadalmi ellenőrzés formáiról (vagyis a belső irányítás, illetőleg a szabályozás módjairól).

1. Minél bonyolultabb és dinamikusabb a hatalmi viszonyok, illetőleg a tárgyalások rendszere, annál tudatosabban operál a vezetés — és nem a környezet közvetett kényszerítő ereje — a társadalmi ellenőrzéssel (ami, magától értetődően nem akadályozza meg a vezetést abban, hogy adott esetben ne alkalmazza a környezet kényszerítő erejét).

2. Az egyének és a csoportok tárgyalási szabadságának a vezetés által tudatosan megszabott határai általában sokkal szűkebbek, mint a környezet kényszerítő erejének természetes határai: a frakcióviták, valamint a szakmai csoportok közti harcok könnyebben bontakoznak ki olyan szervezetekben, ahol a hatalmi viszonyok stabilak és áttekinthetőek.

3. Az olyan rendszerek, amelyekben dinamikus az egyensúly, sokkal alkalmasabbak a változásra, mivel a bizonytalansági tényezőket kiküszö-bölni akaró kényszerítő erőt nem keresztezheti a hatalommal bíró cso-

¹⁵⁰ A monopólium története részben szemlélteti e tételt. A racionalizálás folyamata, amely döntő mértékben korlátozta mind az igazgatók, mind a műhelyvezetők hatalmát, csak akkor bontakozott ki teljes mértékben, amikor a munkásoknak tízéves harc után sikerült elérniük, hogy egy sor olyan rendelkezést fogadtassanak el, amelyek szentesítik a munkában eltöltött évek számának elsőbbségét. Azt is mondhatjuk, sikerük annak a ténynek volt köszönhető, hogy a műhelyvezető beavatkozhatott a munkahelyek, illetőleg a munkamennyiség elosztásába, ami az emberek által létrehozott olyan műbizonytalansági tényezőt jelentett, amely csupán manipulációs szándékaikat szolgálta, és amelyre sem a műhelyvezetőknek, sem pedig — rajtuk keresztül — az igazgatóknak, akik ebből hasznot húztak, valójában nem volt szükségük ahhoz, hogy le tudják küzdeni a többi bizonytalansági tényezőt, mivel tevékenységük minden egyéb eleme már stabilá és előreláthatóvá vált.

portok ellenállása, amelyek készek a hatalmuk forrását adó tényezőt megvédelmezni.

Ha most azokat a külső körülményeket vizsgáljuk, amelyek a dinamikus egyensúly kialakulását elősegíthetik, akkor első látásra kiderül, hogy egy olyan közhivatalban, amely kevésbé függ a megélhetésért folyó kényszerű harctól, nehezebb megőrizni az igazgató erős hatalmát. Így fennáll az a veszély, hogy több figyelmet kell szentelnie a másodlagos bizonytalansági tényezőknek, mint másutt, hogy meg kell védenie az ezzel foglalkozó szakembereket, meg kell nekik engedni, hogy a hatalomért folytatott küzdelmet erősítsék, és hogy a stagnáló egyensúlyt saját javukra fejlesszék tovább.

Ez a szembenállás azonban nem olyan éles, mint amilyennek első látásra tűnik. Számos magánszervezet éppen olyan védett, mint a közhivatal. Ha egy magánszervezetnek stabil technológiája, valamint állandó és kockázatmentes piacai vannak, akkor kisebb nyomás nehezedhet rá, mint egy aktív politikai rendszer által ellenőrzött közhivatalra. Ha például összehasonlítjuk a S.N.C.F.-t (a francia államvasutat) az amerikai magánvasút társaságokkal, akkor valószínűleg az átlagos amerikai magánszervezetekben több védett szektort találunk a munkások, a közép-szintű vezetők és a mérnökök szempontjából, mint a francia állami szervezetekben. Számolnunk kell azzal is, hogy a máskülönben dinamikus szervezeti rendszerben a védett szektorokban gyakran találhatók olyan stagnáló egyensúlyi rendszerek, amelyek többé-kevésbé időlegesen és a szokásos tárgyalási rendszertől távol alakultak ki.

Gouldnernek egy magán gipszbányatársaságban és egy gipszgyárban folytatott vizsgálata [31], valamint Selznicknek a Tennessee Valley Authority-ről szóló vizsgálata [32] ebből a szempontból szinte paradox ellentétet mutat, mivel a magántársaság egyik szektora (a bánya) szolgáltat példát a stagnáló egyensúlyra, míg ugyanakkor ennél sokkal cseppfolyósabb viszonyrendszer jellemzi a Selznick által vizsgált közhivalt.

A Gouldner elemezte esetben gyakorlatilag a bányászok ellenőriznek minden olyan bizonytalansági tényezőt, amelyek a bánya mint termelési szervezet működésében döntőek. Nemcsak a szakma fizikai kockázataival néznek szembe, hanem a rájuk háruló munka mennyisége, illetőleg a termelés eredménye is közvetlenül tőlük függ. Nincs szükségük sem mű-

vezetőre, sem karbantartó munkásokra, pedig az egész szervezet nagyon is függ az ő munkájuktól. A bányászok mind ez ideig fenn tudták tartani a stagnáló egyensúlyt, ami abból a tényből következik, hogy jó helyzetben vannak, mivel erre a veszélyes foglalkozásra nagyon nehéz munkaerőt toborozni.¹⁵¹ A bányászok képesek az összes többi hatalmat sakkan tartani, mivel az ő viselkedésük a legfőbb bizonytalansági tényező.¹⁵²

Ezzel szemben a Selznick elemezte T.V.A. (Tennessee Valley Authority) esete a viszonyokról sokkal bonyolultabb képet nyújt. Habár ezúttal köz-hivatalról van szó, itt is több bizonytalansági tényező hat egyszerre, a vezetés pedig az ebből fakadó komplexitást mozgásszabadságának növelésére használja ki. A vezetés fokozatosan olyan választási eljárási rendszert dolgozott ki, amelynek segítségével azon csoportok képviselőinek, amelyek túlságosan erős nyomása már kezd terhessé válni, felkínálja, hogy vegyenek részt az egész szervezeti politika meghatározásában. Ugyanakkor a vezetés a szervezet nehéz helyzetét — amelynek hosszan és keményen kellett küzdenie azért, hogy elismertesse magát, és hogy életben maradjon — hatékony ideológiai mozgatórugónak használja.¹⁵³

E két eset alapján jobban megérthetjük a könyvelési iroda esetét, amely furcsa ötvözetet alkot; megtalálhatók benne mind a stagnáló egyensúlyi rendszer alapismérvei, mind az élethalálharcot folytató szervezetek más jellemző vonásai is. Természetesen szó sincs arról, hogy az iroda esetleg ne maradna továbbra is fenn. A fő bizonytalansági tényező azonban nem a termelési rendszerből adódik, mint a monopóliumban, hanem a köz kényszerítő erejéből. Még a munka növekedése is és annak lehetősége, hogy a szervezetben rögzített célokat az előírt szabályokat követve ériék el, lényegében a fogyasztók viselkedésétől és a szervezet sikerességétől függ; amennyiben a szervezet kivonja magát a piaci kockázat alól, ugyanakkor mégis alá van rendelve a kormány és a parlament szankciójának. A vezetésnek sikerült az ügyfelek nyomását teljes mértékben és

¹⁵¹ A legtöbb bányában teljesen eltérő társadalmi és gazdasági feltételek között már régóta bevezettek egy ennél sokkal magasabb fokú racionalizálást [33].

¹⁵² A bányászok különösen kedvező helyzetben vannak, amennyiben mozgásszabadságuk feltételei teljesen eltérnek a felszínen dolgozókéttól, akiknek a legcsekélyebb lehetőségük sincsen szembeszállni a racionalizálással.

¹⁵³ A következő fejezetben ezekre az esetekre még visszatérünk.

közvetlenül az alkalmazottakra hárítani, amely ettől teljesen személytelené vált. Tehát a könyvelési irodában létezik egyrészt a bürokrácia védelme — amely a centralizációból és a központi hatalom körül fenntartott távolságból született —, másrészt a hierarchiából fakadó igen erős nyomás, ami személytelenül működik, és ettől elvész nagyon megalázó jellege, de nem válik elviselhetőbbé az alkalmazottak számára. Ez az eset tehát a szervezeti rendszernek olyan paradox típusát képviseli, amelynek sikerült ugyan a személyes függőségi viszonyokat kiküszöbölnie, amely azonban e viszonyokat tekintélyuralmi és mereven hierarchizált társadalmi viszonyok rendszerével helyettesítette. Csak a vezető—vezetett dichotómia révén, illetőleg azáltal maradhat továbbra is fenn, hogy a beosztottak — legalábbis részben — elfogadják alacsonyabb társadalmi helyzetüket. Ez a szervezeti rendszer tehát negyven évvel később újratermeli a munka tudományos megszervezésének paradoxonait és ellentmondásait. E rendszer egyensúlya azonban túlmegy az eddig vizsgált hatalmi viszonyok kérdésén. A hatalmi viszonyok jobb megértése végett teljes egészében fel kell vetnünk azt a kérdést, hogy milyen irányítási eszközöket kell a szervezetnek alkalmaznia.

A PROBLÉMA

A hatalommegosztás módjának vizsgálata, valamint az egyének és a csoportok alkudozásai során alkalmazott stratégia elemzése a szervezet működésének megértéséhez szokatlan kiindulópontot jelentenek. Azért használtuk ezeket, mert képesek voltak kétségbevonni és megtermékenyíteni egy olyan területet, amelyet a formalizmus gyakran megbénított, ezenkívül a quasi stagnáló és a dinamikus hatalmi viszonyok jellemezte szervezetek megkülönböztetése — szervezetelméleti szempontból — rendkívül hasznos távlatot ad. Mindazonáltal — mint már hangsúlyoztuk — a hatalom világa az egyének és a szervezetek közötti bonyolult viszonyoknak csupán egy részét fedi. A megegyezés és a kooperáció világa — aminek jelentőségére majd akkor derül fény, amikor minden emberi viszonyt a stratégia elemzésének terminusaiban kívánunk értelmezni — e viszonyok másik, szintén nagyon lényeges aspektusa.

Próbáljuk meg pontosabban megérteni az általunk elemzett két szervezet működésének egymást kiegészítő két aspektusát, miközben magyarázatainkat újra visszahelyezzük a szociológusoknak a bürokrácia elméleteiről folytatott korábbi vitáinak szélesebb perspektívájába. Mielőtt továbbmennénk, itt is szükségesnek tartjuk, hogy a bürokráciaelméletek kialakulását nagy vonalakban elemezzük, mivel így világosabbá válik, hogy a vita mely pontjához kapcsolódnak gondolataink.

A bürokráciaelméletek kialakulása, legalábbis bizonyos aspektusból tekintve, teljesen paradoxnak tűnik. Egyes szerzők szerint — akik nincsenek is kevesen — régóta a bürokrácia jelensége alkotja a szociológia és a modern politikatudomány kulcskérdését. Amikor ötven évvel ezelőtt Max Weber kitűnő leírását adta a bürokrácia „ideáltípusának” és gon-

dolatébresztően elemezte történelmikialakulását, úgy tűnt, hogy ezzel tökéletesen előkészítette a talajt az értékítélettől mentes bürokrácia-szociológia számára. Mégis, mind a mai napig a bürokrácia jelenti a tudományos elemzésnek leginkább ellenálló bizonytalansági tényezőt, ezenkívül korunk különféle hitvallásainak és ideológiai mítoszainak egyik melegegya.

A paradoxon csírájában már benne rejlik Max Weber művében is. Weber jogszociológiájában és a porosz bürokráciáról szóló elemzéseiben gazdag és árnyalt képet festett a „bürokratizálódás” kialakulásáról. Amikor azonban az „ideáltípusnak” megfelelő modern racionális szervezetek magasabbrendűségét állapítja meg, felmerül az a kérdés, vajon elmélete szerint e szervezetek nem éppen rossz oldalaik miatt működőképesek-e, vagyis amennyiben tagjaikat egy szabványosított helyzetre korlátozzák. Egyes kijelentései ezzel kapcsolatos aggodalmát fejezik ki [34].

Weber kortársainál és követőinél — akik, úgy tűnik, a *Wirtschaft und Gesellschaft* híres fejezetének következtetéseit szó szerint vették — az ellentmondások elmélyülnek, és az aggodalom általánossá válik. A Weber utáni bürokráciáról szóló elméleteket alapvető kettősség jellemzi. Egyfelől a legtöbb szerző úgy véli, hogy a bürokratikus szervezetek kialakulása egybeesik a modern világban egyre nagyobb mértékben kibontakozó racionalitással, ennek következtében a bürokrácia a többi lehetséges szervezeti formánál magasabb rendű szervezet. Másfelől mások — sőt gyakran ugyanazok — a szervezeteket olyan kolosszusoknak tekintik, amelyek az emberi faj elszolgaiasodását készítik elő. Az, hogy éppen melyik aspektust hangsúlyozzák, optimizmusuktól függ. De bármire is jutnak, végül is a hatékonyság terén hisznek a bürokrácia racionalitásának magasabbrendűségében, ugyanakkor abban is hisznek, hogy a bürokrácia egyszersmind veszélyezteti az emberiség hagyományos értékeit.

Ezt az ellentétet jól illusztrálták a Max Weber korában már híressé vált szillogizmusok, amelyek alapján Robert Michels új vastörvényt akart hozni. Amikor Michels a német szociáldemokrácia és a szakszervezeti vezetők oligarchikus hatalmának mechanizmusát elemezte, ezzel *durván kijózanította* a *karizmatikus* szocialista mozgalom lelkes tagjait. Ezáltal

elsőnek hangsúlyozta azt a dilemmát, amelybe szükségszerűen beleütköznek mindazok, akik mély társadalmi átalakulást akarnak, legyenek azok akár reformisták, akár forradalmárok. A társadalmi cselekvés csak szervezeteken keresztül, tehát bürokrácián keresztül lehetséges, a bürokrácia léte viszont összeegyeztethetetlen azokkal a demokratikus értékekkel, amelyek a társadalmi cselekvést legitimálhatják [35].

A nyugati elméletalkotásnak a bürokrácia jelenségével kapcsolatos ellentmondásossága bénította meg eddig a pozitív elemzések kibontakozását, és segítette elő, hogy a fejlődésről katasztrofikus látomások terjedjenek el. Ez az ellentmondásosság különösen abban a nagy forradalmi pesszimista irányzatban érezhető, amely oly mély hatást gyakorolt a XX. századi nyugati társadalmi és politikai gondolkozásra Rosa Luxemburgtól és L. Trockijtól Bruno Rizziig, Simone Weilig, C. Wright Millsig és a Szocializmus vagy Barbárságig [36], csak azokat a példákat sorolva, amelyek még élnek emlékezetünkben. Egyetlen reményük, hogy egy valamire tesznek fel mindent, amit pedig elkerülhetetlennek ítélnék, az ellen szélsőséges támadásokat intéznek, így igyekezvén az emberiséget fenyegető veszélyt elhárítani. Úgy vélik, hogy ennek az ellentmondásnak az eltúlzásával annak meghaladására szólítanak fel, vagyis a dialektikus ugrásra (vagy más szavakkal a misztikus hitre), amely egyedül képes megoldani ezt az ellentmondást.

De ugyanezt az ellentmondást találhatjuk meg konzervatívabb gondolkodóknál is. Ez a központi kérdése mind Burnham leegyszerűsítéseinek, mind pedig a modern élet bürokratizálódása és szervezeteinek gigantikussá növekedése ellen indított újabb támadássorozatnak is, amely legjobban W. H. Whyte Jr. könyvében fejeződik ki [37]. Mint Alvin Gouldner igen okosan megjegyezte: „(Ezek a gondolkodók) *megkísérlik feltámasztani poraiból a XIX. század eleji »gyászos tudományt«* (a politikai gazdaságtant). *Ahelyett, hogy megmondanák, hogyan lehetne a bürokrácia hiányosságait kiküszöbölni, megelégednek azzal, hogy kijelentsék, a bürokrácia elkerülhetetlen.*” [38]

March és Simon szerint Max Webernek a bürokráciáról szóló elmélete lényegében a munka tudományos megszervezésének kezdeti időszakában táplált racionalista illúziónak felel meg. Ez a megállapítás Weber esetében

talán kissé túlzott,¹⁵⁴ viszont tökéletesen illik Michelsre és a bürokrácia forradalmi értelmezőire. Szerintünk elsősorban a nyugati forradalmi elmélet, de ugyanígy a vezetőellenes elmélet katasztrofikus pesszimizmusa is lényegében annak tudható be, hogy sem egyik, sem másik — annak ellenére, hogy az ismeretek valóban gyarapodtak — valójában nem tudott elszakadni az emberi viselkedésnek a Taylor és követői által végzett mechanikus elemzésétől. Azért vélik úgy, hogy a nagy modern szervezetek a rossz oldaluk révén haladnak előre, mert elfogadják a cselekvés taylori szemléletét.

Az ellentmondás kiküszöbölését először lehetővé tevő döntő előrelépés akkor következett be, amikor Robert K. Merton, majd néhány amerikai szociológus, mint például Alvin Gouldner és Philip Selznick kezdte kétségbevonni az „ideáltípus” tökéletességét, és — empirikus adatok alapján — azon kezdtek gondolkodni, vajon a tények szerint, a változástól való félelmen és ellenálláson kívül, valóban szoros összefüggés van-e a „szervezeti” hatékonyság és az egyén robottá válása között [40]. Az „előre nem látható következmények” elmélete és az ennek nyomán megindult kutatások arra utalnak, hogy a bürokráciában a rutin és az elnyomás valóban annak tudható be, hogy az ember ellenáll a rákényszerített mechanikus sémáknak, amelyek elemei egyfajta „circulus vitiosus” alkotnak, mivel ez az ellenállás végeredményben a séma hatását erősíti meg.¹⁵⁵ Mindenesetre bebizonyosodott, hogy az ideáltípusnak megfelelő

¹⁵⁴ A Webert foglalkoztató központi probléma nem a racionalitás, hanem a „társadalmi ellenőrzés” kérdése volt. Ebből a szempontból érdekli a hatalom legitimitása, de itt sem korlátozódik pusztán a hatékonyság kérdésére. Mindazonáltal kimutatható, hogy Weber a bürokratikus racionalitást elemezve, ugyanolyan jelentőséget tulajdonított az előreláthatóság és a szabványosítás eszközei fogalmainak — Weber szerint ezek teszik egyedül lehetővé a bürokratikus racionalitást —, mint a tudományos munkaszervezés teoretikusai, legalábbis a vállalatok struktúrájával és vezetési módszereivel foglalkozó olyan teoretikusok, mint Fayol és Gulick. Ha ők az emberi viselkedésből pusztán a legegyszerűbb gazdasági motivációkra hívják fel a figyelmet, ezt azért teszik, hogy a leegyszerűsítés révén a dolgozókat olyan egymás között kicserélhető eszközöknek tekinthessék, akiknek a szervezet ingereire adott válasza pontosan előre látható [39].

¹⁵⁵ March és Simon hívták fel először a figyelmet a Merton elemzéseiben rejlő logikára. A „circulus vitiosus” azonban általunk alkalmazott kategória.

szervezet még távol van attól, hogy tökéletesen hatékony is legyen, mint ahogy azt túl leegyszerűsítve hitték.¹⁵⁶

Mindazonáltal olyan statikus kritika negatív bemutatásáról is szó van, amely nem ad választ Webernek az ipari társadalmak fejlődésével kapcsolatos kérdésére. Azt mutatják ki, hogy a bürokrácia—racionális szervezet és a bürokrácia—diszfunkció közötti viszonyok bonyolultabbak, mint amilyenek a taylori elvek hirdetői és azok bírálói szemében tűntek, ugyanakkor nem vizsgálják igazán ezek kölcsönviszonyát és szimbiózisát. Ahhoz, hogy kiküszöböljük az ellentmondást, meg kellene mutatnunk, mik a fejlődés feltételei és melyek a bürokrácia rutint és elnyomást termelő diszfunkcióinak határai, valamint meg kellene tudnunk, milyen mértékben vonatkozik az ellentmondás a bürokráciának mint racionális szervezetnek a fejlődésére.

Ebben a fejezetben az első két részben bemutatott adatokat kívánjuk felhasználni ahhoz, hogy a bürokrácia jelenségének jellemző vonásait most már ne a máskülönben racionális szervezetek — akár szükség-szerű — diszfunkcióinak, hanem a „bürokratikus szervezeti rendszer” racionális elemeinek tekinthessük. A kérdésnek ez a megközelítése lehetővé teszi, hogy elemezhessük azokat a korlátokat, amelyeket a rendszer a nagy szervezetek növekedését megakadályozandó, felállít, mindez végül arra utal, hogy a Weber szerint kikerülhetetlen fejlődés, legalábbis részben, attól függ, mennyire képes az ember a bürokratikus circulus vitiosusok felett uralkodni, illetőleg azokat áttörni.

Mielőtt saját értelmezésünket előadnánk, vegyük szemügyre a diszfunkciók elméletét kidolgozó szociológusok lényeges hozzájárulását.

¹⁵⁶ Weber szerint — mint tudjuk — a modern bürokráciát a következők jellemzik: 1. a folytonosság; 2. a hatalom meghatározása személytelen szabályok segítségével; 3. hierarchia és ellenőrzés; 4. a magánélet és hivatal elválása; 5. a tisztségek örökölhetőségének megszűnése; 6. írásbeli eljárás . . . Ideáltípusában végeredményben három elem tűnik lényegesnek: a személytelenség (a szabályok, eljárások és kinevezések személytelensége), a hivatalnokok szakértelme és szakosodása, az alávétettséget és ellenőrzést magában foglaló kötelező hierarchikus rendszer.

A BÜROKRATIKUS DISZFUNKCIÓK ELMÉLETE VAGY A BÜROKRÁCIA ELEMZÉSE ÉS A „HUMAN RELATIONS”

A bürokratikus diszfunkciók elmélete egyidős az embernek mint szervezeti tényezőnek a felfedezésével, valamint a „human relations”-nek az iparban való elterjedésével. Ez az egybeesés nem véletlen. Ahogy March és Simon is kimutatták, úgy tűnik, logikus összefüggés van a között az érvelés között, amelyen a „human relations” különböző elméletei nyugszanak és a között, amelyen a bürokratikus diszfunkciók elmélete alapul [41].

Ha elfogadjuk az előző fejezetben elemzett interakcionista vagy lewini iskola végkövetkeztetéseit, akkor legalább olyan nehéz lesz Weber elméletét alátámasztani, mint amilyen nehéz a munka tudományos megszervezésének dogmáival egyetérteni. Ha egyszer beláttuk, hogy az emberi tevékenységek azoktól az érzelmeiktől is függnek, amelyek az egyén csoporthoz való tartozásából vagy interszónális kapcsolataiból származnak, akkor azt is be kell látnunk, hogy az egyénnel szemben támasztott racionális követelmények nem elegendőek ahhoz, hogy az állandó és előrelátható teljesítményeket meghatározzák, valamint hogy a szervezet hatékonysága nem foglalható össze a szakértelem, a személytelenség és az „ideáltipikus” hierarchia kombinációjában. Másfelől, ha a leghatékonyabb vezető az engedékeny vezető, úgy nem a weberi értelemben vett legracionálisabb szervezet fogja a legjobb teljesítményeket nyújtani, hanem a részvételt szorgalmazó szervezet, vagyis az, amelyben a beosztottakat arra ösztönzik, hogy a legnagyobb mértékben vegyenek részt azokban a döntésekben, amelyeket később majd nekik kell megvalósítaniuk.

A bürokrácia szociológusai mindazonáltal mégsem szakítottak a weberi modellel, mint ahogy a „human relations” teoretikusai sem a klasszikus taylori elemzéssel. Amikor Merton az 1936-ban, majd az 1940-ben megjelent két híres cikkével utat nyitott, nem vonta közvetlenül kétségbe az „ideáltípus” érvényességét; megelégedett annak kimutatásával, hogy közvetett módon az ilyen cselekvési rendszer céljaival és elveivel ellentét, váratlan másodlagos következményeket vonhat maga után.

Fokozatosan jelent meg az ettől teljesen eltérő gondolkodás, amelynek

jelentőségét ma már világosabban látjuk. Merton — mint emlékszünk — olyan nézetet képvisel, hogy bürokratikus keretek között a kívánt előírt viselkedés eléréséhez szükséges fegyelem a funkcionáriusoknál olyan merev rituális beállítottság kialakulását vonja maga után (ami a „célok áttevődésének” felel meg), amely megnehezíti, hogy feladatuk sajátos követelményeinek eleget tehessenek, valamint hogy ezzel párhuzamosan a merevség a csoport szintjén kasztszellemet hoz létre, ezáltal pedig szakadék keletkezik a tisztviselő és az ügyfél között.

Ez az elemzés a következő implicit posztulátumon alapul: a merev viselkedés, az alkalmazkodás nehézségei és az ügyfelekkel való konfliktusok miatt még nagyobb szükség lesz az ellenőrzésre és a szabályozásra, olyanmódra, hogy a bürokratikus cselekvési mód váratlan és diszfunkcionális következményei végeredményben szintén ezek befolyását erősítik. Vissza-utalva Merton sémájára, a diszfunkció a „human relations” terminusai-ban úgy jelenik meg, mint az embernek mint tényezőnek az ellenállása olyan viselkedéssel szemben, amelyet mechanikusan próbálnak belőle kiváltani.

Rögtön felmerül néhány egyszerű kérdés: miért kötődnek a szervezetek továbbra is a mechanikus modellhez, ha ez a modell nem jár a kívánt eredménnyel? Ha pedig mégis megtartják, miért nem megy tönkre a szervezet? Ha ugyanis a mechanikus modell alkalmazásából fakadó következmények miatt egyre több ellenőrzést és szabályozást vagyunk kénytelenek bevezetni, úgy egyre több diszfunkciót is kellene találnunk. Merton nem vetette fel ezeket a kérdéseket, mivel nem akarta kétségbevonni Weber elemzését. Célja pusztán az volt, hogy egyrészt kimutassa, az „ideáltípus” döntő mértékben tartalmaz eredménytelenséget, másrészt, hogy megértse a weberi modell és a valóság eltérésének okait.

Mertont néhány szerző követte: Bendix, Selznick, Blau, Gouldner, Dubin [42]. Empirikus kutatásaikat feldolgozó műveik alátámasztották Merton kezdeti hipotéziseit, és lehetővé tették, hogy teljesebb és logikusabb értelmezési sémát dolgozhassanak ki, amelyben a bürokrácia jelenségének „circulus vitiosus” jellege világosabban kirajzolódik. Itt csupán a két legpontosabb elméletet vizsgáljuk meg, Selznickét és Gouldnerét. Ez a vizsgálat rá fog mutatni mind a már megtett előrehaladásra, mind annak korlátaira.

Selznick 1949-ben írt tanulmánya a T.V.A. (Tennessee Valley Authority) demokratikus szervezeti modelljéről és a New Deal keltette reményekről szól. Kezdetben tehát bizonyos tekintetben a Michels-féle elméletalkotáshoz állt közel, aki azt kutatta, hogy a demokratikus külső máz mögött hogyan alakult ki a bürokratikus oligarchia. Selznick célja azonban eltér Michels-étől, hacsak nem ellentétes azzal. Szerinte a bürokrácia nyomása magától értetődő, és ő inkább azokkal az erőfeszítésekkel foglalkozik, amelyek arra irányulnak, hogy e nyomás alól kibújjanak. Tehát valójában a Merton sémájával kapcsolatban felvetett második kérdésre keres választ.

Selznick területe azonban mégsem azonos Mertonéval; őt elsősorban nem a feladatok hierarchiája és az ezáltal lehetővé tett ellenőrzés, illetőleg előrelátás rendszere, hanem Weber „ideáltípusának” egy másik eleme, a szakértelem érdekli. Azt mutatja meg, hogyan alakulhat ki a diszfunkció *circulus vitiosus*a a szakértelem és a specializáció szintjén. A bürokratikus szervezet a szerepeket specializálja és feldarabolja, hogy ezáltal a szakember semlegesebbé és függetlenebbé váljék, egyúttal azonban kaszt-szellemet hoz létre, és a szakemberek megkísérlik majd, hogy a szerepek körül kikristályosodó érdekekkel szövetséget kössenek; a létrejövő diszfunkciót pedig természetesen a specializáció megerősítésével próbálják majd leküzdeni [13].

Selznick azokat a szervezet rendelkezésére álló ellenőrző eszközöket vizsgálta, amelyekkel a szervezet megakadályozza, hogy ez a folyamat túl messzire menjen. Két folyamatot figyelt meg, illetőleg elemzett. Az egyik a kooptálás mechanizmusa, ami abban áll, hogy a döntési hatalomban a külön érdekek és a szakembercsoportok képviselői is részt vehetnek; a másik az ideológiai oktatás, ez utóbbinak tudható be, hogy minden szinten megtalálható a minimális lojalitás. A bürokrácia, ebből a szemszögből nézve, nála zavarosabbnak és bonyolultabbnak tűnik, mint Mertonnál. A bürokrácia merevsége éppen úgy kifejeződik a funkciók szerint való decentralizáció logikájában, mint ahogy a centralizációéban. Selznick azonban nem elégszik meg azzal, hogy a bürokrácia sémájában a lehetséges cselekvési teret feltárja, hanem újabb problémát is felvet: a részvétel és a hatalom problémáját. Igaz, ezeket pusztán mint a felvetődő nehézségekre adandó megoldást, nem pedig mint a nehézségek

okát veszi szemügyre, mert az máskülönben oda vezetne, hogy közvetlenül kétségbe vonná a weberi hivatkozási keretet, amellyel hivatalosan továbbra is egyetért.

Gouldner talán még inkább felrúgja ezt a keretet, elemzése, bár korlátozottabb, jobban rávilágít a modell ellentmondásaira. Gouldner két-féle bürokráciát különböztet meg: a szakértelemre összpontosító és a büntető bürokráciát. Hamarosan már csak a szakértelem-bürokráciával foglalkozik, amelyre vonatkozóan — szerintünk — elhamarkodottan állítja, hogy ki tudja küszöbölni a diszfunkciót.¹⁵⁷ Igazi témája azonban a büntetőbürokrácia, amelyet három különféle szempontból szemlél: először is, mint az alárendeltség és az ellenőrzés körül forgó circulus vitiosus, másodsor, mint látens funkciókat betöltő viselkedésmódot, végül pedig, mint egy véletlen, de szükségszerű helyzetre, a váltásra adott választ.

Gouldner szerint a bürokrácia circulus vitiosusa az ellenőrzés és a leg-főbb ellenőrzés kérdése. A bürokratikus személytelen előírások csökkentik ugyan az alárendeltség és az ellenőrzés okozta feszültségeket, ugyanakkor viszont fenntartják azokat a feszültségeket, amelyek szükségessé teszik, hogy az alárendeltséghez és az ellenőrzéshez folyamodjunk. A személytelen előírások a munkásokban elsősorban azt a gyenge motivációt erősítik meg, amely miatt éppen kénytelenek voltak tevékenységük szigorú ellenőrzéséhez folyamodni.

A látens funkciókat azon feszültségek csökkentésében keresi, amelyek — többek között — abból fakadnak, hogy a csoportok között érdekkülönbségek vannak, hogy nem rendelkezhetnek mindenki számára elfogadható normákkal, és hogy csökkent az informális baráti interakciók száma [44]. Ez a magyarázat egyáltalán nem kielégítő. Gouldner maga is

¹⁵⁷ Gouldner a biztonsági előírások alkalmazásának példájából olyan következtetést von le, hogy nem alakulhat ki több diszfunkció, mivel azokat az értékeket, amelyeken a szakvélemény alapul, mindenki elfogadja, és mivel az előírások kidolgozásában azok is részt vesznek, akiknek azokat majd be kell tartaniuk. Igen ritkán fordul azonban elő, hogy a szakvélemény kidolgozásában azok is részt vegyenek, akiknek előírásait figyelembe kell venniük; a szakvélemény, mint majd látni fogjuk, a diszfunkció állandó forrása.

érzi annak szükségét, hogy objektívebb tényezőkhöz folyamodjon. Végeredményben ezt valósítja meg a váltás elméletével.

A bürokratikus rendszer személytelensége ebből az utolsó szempontból nézve úgy jelenik meg, mint a szervezet válasza arra a szükségszerűen felmerülő kérdésre, hogy hogyan tudják biztosítani minden poszton — különösen pedig a vezetés posztjain — a váltást. Eseményszerű magyarázata — vagyis hogy egy külső *deus ex machinához* folyamodik — sem kielégítő, bármennyire is helytálló és gondolatébresztő az általa vizsgált eset elemzése. Minden modern szervezetnek szembe kell néznie a váltás problémáival, mindazonáltal jelentős és a diszfunkció tekintetében teljesen aránytalan különbségek vannak közöttük.

Gouldner legérdekesebb hozzájárulása mégsem globális értelmezési kísérleteiben rejlik, hanem a büntetőbürokrácia szabályáról készült kevésbé teljes korábbi elemzésében. Ebben kimutatja, hogy egyrészt a büntetés két irányban is működik, vagyis, hogy a bürokrácia e szabályát mind a munkások, mind a hierarchikus rend alkalmazza, másrészt, hogy a szabályok, amelyeknek érvényessége felfüggeszthető, kitűnő teret nyújtanak a tárgyalásra, és mindkét fél számára hatalmi eszközt jelentenek [45]. Sajnos ezt az igen mély meglátását nem használta fel oly módon, hogy funkcionalista értelmezését kiterjessze, és a hatalmi viszonyok, illetőleg a tárgyalás kérdéseit egy globális magyarázatrendszerbe illessze bele.

Mindenesetre Gouldner, legalábbis részben, túljutott a weberi sémán, mert a bürokrácia kialakulásának okait ő már nem a bürokrácia hatékonyságában, hanem azokban a feszültségekben keresi, amelyeknek a csökkentésére a bürokrácia szolgál. A rendszer hibái itt már nem diszfunkciók, hanem látens funkciók.

A bürokrácia kutatásának e három markáns és gondolatébresztő példájában az eredeti weberi modelltől való fokozatos eltávolodást figyelhetjük meg. Ez a három szerző egyre nagyobb teret szentel a bürokrácia rutin-, illetőleg elnyomó aspektusának, amelyek végeredményben az ok—okozat viszonytal párhuzamos rendszernek tekinthetők; a modern szervezet diszfunkciójának aspektusa és a racionális hatékonyság aspektusa közötti összefüggést azonban nagyon ritkán és — kivéve talán Selznicket — csak részlegesen tárgyalják. Ez az akadály annak, hogy a

Max Weber által javasolt evolúciós sémát bírálni tudják. Hozzájárulásuk alapján jóformán semmiféle következtetést sem vonhatunk le arra vonatkozólag, vajon az embernek mint tényezőnek az ellenállása, amelynek jelentőségére utalnak, a „bürokratizálódás” felé mutató általános tendenciát befolyásolja-e vagy sem, és vajon vannak-e közvetett következményei a szervezeten belüli racionalitás korlátaira. Gouldner elemzése — pedig e témában az övé a legjobb — szintén statikus marad, de legjobb esetben is csak ciklikusnak tekinthető, ahol a bürokratizálódás fázisai és az emberi viszonyok újramegszemélyesítésének fázisai — a váltástól függően — váltják egymást.

Ezeket az eredményeket korlátozzák az emberi viselkedéssel foglalkozó elméletek, amelyeket a „human relations” gyakorlati és elméleti kutatói használnak fel. Ha ennél messzebbre akarunk jutni, akkor feltétlenül el kell fogadnunk, hogy a szervezet tagjait nem csupán érzelmi motivációk mozgatják, hanem autonóm szereplőkként cselekszenek, saját stratégiájuk van, vagyis helyet kell adnunk az előző fejezetben elemzett hatalmi viszonyok kérdésének. Vizsgáljuk meg először a szervezet működése által felvetett irányítási kérdéseket, ahol a hatalmi viszonyok csupán a szervezet működéséből fakadó operacionális következmények.

A SZERVEZET MŰKÖDÉSE ÁLTAL FELVETETT IRÁNYÍTÁSI KÉRDÉSEK

A bürokrácia — most vizsgált — szociológiai elméleteinek fő gyengesége abban áll, hogy a „bürokratikus” folyamatok kialakulására és fennmaradására úgy akarnak magyarázatot adni, hogy nem számolnak a szervezet működése által minden esetben felvetett irányítási kérdésekkel,¹⁵⁸ amelyekre a bürokratikus folyamatok adnak választ. Mielőtt továbbmennénk, szükségesnek látszik, hogy a szervezeten belüli szükségszerű politikai jellegű folyamat által minimálisan megkövetelt politikatudomány fogalmainban gondolkozzunk.

Minden koordinált együttműködés megkívánja, hogy az egyes részt-

¹⁵⁸ A kormányzás fogalmat a politikatudományban használatos kifejezéssel analóg módon alkalmazzuk.

vevők a többi résztvevő részéről megnyilvánuló megfelelő mértékű szabályszerűséggel számolhassanak. Más szóval ez annyit jelent, hogy minden szervezet — bármilyen legyen is struktúrája, célja és jelentősége — tagjaitól változó, de mindig jelentős mennyiségű konformitást kap. Ezt a konformitást kényszerrel, részben a jóindulatra való hivatkozással szerzik meg. A két motivációtípust rendszerint keverik, de a tagokat megillető rész, különösen pedig a forma sokat változhat. Az a mód, ahogyan elérik a szükséges konformitást, alkotja a szervezet irányításának alapproblémáját.

Áttekintve több századot arra vonatkozólag, hogy a szervezetek milyen eszközöket alkalmaztak annak elérésére, hogy tagjaiktól a szükséges konformitást megszerezzék, úgy tűnik, hogy a modern idők mély átalakulások jellemzik. Alig két évszázada még a konformitást közvetlenül többnyire nyílt erőszakot is tartalmazó, hatalmi eszközökkel érték el. A hatékony reguláris hadsereg csak a szigorú porosz „drill” kiképzésével jöhetett létre, illetőleg maradhatott fenn; a felügyelők szerepe a manufaktúrákban nem sokban különbözött a gályarab-felügyelőkéitől, a gályarabság pedig végeredményben nem is olyan távoli történelemben, a kor egyik „nagy szervezete” volt. A vallásos ideológiák is nyilván elősegítették, hogy az alattvalók interiorizálhassák azoknak a szervezeteknek a céljait, amelyekbe tartoztak, de az a jószándék, amelyet az alattvalók ily módon tanúsítottak, nem volt mentes bizonyos adag félelemtől sem, mivelhogy ezek az ideológiák gyakran fanatizmuson és intolerancián alapultak. Végül pedig lehetetlen volt, hogy specializált és ideiglenes konformitást érjenek el, mivel egy ember hűségét csak egész életén át történő elkötelezettséggel biztosíthatták. A szervezethez tartozó egyéneket — személyiségüket és egész életüket — mélyen befolyásolta a szervezethez tartozás. Az embernek, akár a Fugger-cég, akár a jezsuiták rendje vagy a porosz gárda tagja volt, teljes egészében és fenntartás nélkül funkciójának kellett szentelnie magát, a távozás pedig egyenlő volt az árulással. Egyetlen nagyobb szervezet sem lehetett volna hatékony, ha nem szabott volna ilyen szigorú feltételeket.¹⁵⁹

¹⁵⁹ A szociológusok mind ez ideig túlságosan is elhanyagolták azokat az igen lényeges, sőt bizonyos tekintetben alapvető ismereteket, amelyeket az első nagy kereskedelmi szervezetek, az első állandó hadseregek és a szerzetesrendek működéséről szóló

E régi szervezeteknek a modern szervezetek működésével való összevetése bizonyára kissé erőltetettnek tűnik. Viszont elkerülhetetlen, ha tompítani akarjuk a modern ember szabványosításáról és állásba helyezéséről szóló hagyományos vita életét. A modern szervezetek ugyanis olyan pressziókat alkalmaznak, amelyek — a kettő szembeállításával — rendkívül finom és az ember szabadságát tiszteletben tartó kényszernek tűnnek. Először is, a modern szervezeteknek olyan személyzettel van dolguk, amely már neveltetése során számos olyan normát interiorizált, amelyek megkönnyítik az együttműködést és az együttműködéssel járó konformitás tiszteletben tartását. Az állampolgár, illetőleg a modern termelő a társadalmi életben a hosszabb tanulóévek folyamán már elsajátította az alkalmazkodás általános képességét, valamint azt a képességet, hogy „konform” módon alkalmazkodjon a szervezethez tartozás által megkövetelt szabályokhoz. Ezenkívül hatalmas előrehaladás történt az oktatás terén is, így ma már nem szükséges a beosztottakat arra kényszeríteni, hogy hónapokon át kívülről tanulják azoknak az eljárásoknak az egyes részleteit, amelyekkel majd azonosulniuk kell.

De talán a leglényegesebb kérdés mégis az előrelátás módjaival kapcsolatos. Az a tény, hogy azóta sokkal jobban megértjük, és így pontosabban megjósolhatjuk az egyének szervezeten belüli viselkedését, lehetővé teszi, hogy sokkal specializáltabb és átmenetibb konformitással is beérjük. A modern szervezetek sokkal könnyebben tolerálják a devianciát és a részleges elkötelezettséget. Ebből következően a szervezet irányítása ezentúl történhet közvetett és racionális jellegű eszközökkel is. Végül a kommunikációs struktúra, a termelési folyamat megszervezése, a munkahelyek technikai felszereltsége, a gazdasági ösztönzők vagy a bo-

dokumentumok tartalmaznak. E dokumentumok újabb tanulmányozása a szervezetelméletet szociológiai szellemben világíthatná meg. A szervezeti formák szempontjából különösen érdekes lenne megvizsgálni, milyen mértékben hasonlítanak egymásra a gyakran gazdasági tevékenységet is folytató szerzetesrendek és az első olyan nagyobb kereskedelmi szervezetek, mint amilyen például a hanzakereskedők szervezete volt. Legelőször is az amerikai történésznek és szociológusnak, Sigmund Diamondnak a nagy gyarmati társaságok működésével, illetőleg a magánszervezetről a bonyolult vállalatra való átmenettel foglalkozó munkáit [46] lenne érdemes tanulmányozni.

nyolultabb racionális számítások sokkal nagyobb jelentőségre tettek szert, mint a korabeli testületek és kasztok tradicionális kényszerítő eszközei, illetőleg kizárólagos ideológiái. A konformitás követelményének büntetés jellege csökkenőben van. A kényszer végeredményben továbbra is fennmaradhat, de csak ha pontosan megszabott határok között alkalmazták. Viszont a szervezet tagjainak tulajdonképpen már nincsen arra szükségük, hogy ez a kényszer valóban működjék ahhoz, hogy az előírások szükségességét elismerjék, amire eredetileg a kényszer szolgált.

Ezekkel a megjegyzésekkel mindenekelőtt azt kívántuk megállapítani — ellentétben azzal, amire némely túl elhamarkodott általánosítás következtetni engedett —, hogy az emberek felháborodását kiváltó „bürokratikus” ismérvek sokkal valószínűbben a régi típusú, nem pedig a mai szervezetekben születtek. Erre a legjobb példa a célok eltolódása. A szigorú inasévek által jellemezhető hagyományos alkalmazottakat, akik egy életre egyetlen tevékenységre és szerepre kötelezték el magukat, amelyekkel egyéniségük egyre inkább összefonódott, valószínűleg sokkal közelebbről érintette a „célok eltolódása” és a „szertartások”, mint a modern beosztottakat, akik a nagyobb tolerancia légkörében csak átmenetileg specializálódnak egy-egy munkára, még ha szakmájuk — mint ahogy ez gyakran előfordul — specializáltabb is.

A szervezeten belül az irányítás által alkalmazott módszerek hatását úgy kell szemügyre vennünk, mintha e módszerek elsősorban a hatékonyság céljainak felelnének meg. A szervezet merevsége nem pusztán a felülről jövő kényszernek tudható be. A konformitás követelménye, ellentétben az ezt bizonyító túlságosan is elterjedt véleménnyel, nem egyirányú. A beosztottak szintén felhasználják a konformitást, mégpedig arra, hogy a vezetés kezét megkössék, és ily módon védekezzenek ellene. Itt voltaképpen a hatalomért folytatott harcnak az előző fejezetben említettől eltérő aspektusáról van szó. A beosztottak csak úgy fogadják el a rájuk kényszerített játszmát, ha azt saját érdekükben hasznosíthatják, illetőleg hasznot húzhatnak belőle például azért, hogy a vezetést arra kényszerítsék, tartsa tiszteletben személyes autonómiájukat. Ha ez a két, egymással ellentétes nyomás úgy stabilizálódik, hogy kevés teret enged a kezdeményezőkézségnek — amely révén például szembe tudnának nézni a nehézségekkel —, úgy a szóban forgó szervezet nagyon merevvé válik.

Ez jellemezte a múlt hivatalait, ahol azok a „szertartásos” alkalmazottak bűnhődtek, akik mindenekelőtt komolyan és betű szerint követték a hivatali előírásokat, miközben nem vettek tudomást arról a valóságról, amellyel szembe kellett volna nézniük. Ez nem pusztán a megtanult tehetetlenség volt, vagyis nem pusztán a túl sokáig az öntőformában felejtett egyén által elszenvedett deformálódás egyszerű következménye, hanem az ezekben a szervezetekben akkoriban meglevő felettes—beosztott viszonyé. Miután a büntető ellenőrző rendszer következtében a mulasztást elkövető beosztottnak védelemre volt szüksége, a „szertartásos” bürokrata az előírásokat mind saját szervezete, mind ügyfele ellen felhasználta. „Szertartásossága” tevékenységének lényeges eleme volt, és mind a szervezet, mind az ügyfél részéről elismerést és tiszteletet váltott ki. A bürokratikus viselkedés, amivel vádolták, nem az emberi természet gyengeségének közvetlen következménye volt, mint ahogyan azt Mertont olvasva hihetnénk, hanem a következőkből fakadt: a szervezetben szükséges konformitás elérésének módjából, abból a racionalitásból, amely olyan időszakban érvényesült, amikor még lehetetlen volt megérteni, illetőleg megjósolni azokat a bonyolult helyzeteket, amelyekkel szembe kellett nézni; és amikor még nem sikerült előre kidolgozni olyan rugalmas programokat, amelyek lehetővé teszik, hogy racionálisabban alkalmazkodhassanak e helyzetekhez.

Még olyan modern és bonyolult hivatali szervezetben is, mint a párizsi könyvelési iroda, részben megtalálható ugyanez a séma. A részlegvezetők és a központ vezetői — akik a döntéshozatalnál inkább a bevált gyakorlatra támaszkodnak, semhogy a beosztottaikkal való érzelmi jellegű nehézségekkel és a vereség esetleges kockázatával szembe kelljen nézniük — már nem bújnak formák és szertartások mögé, úgy mint elődeik, hanem ugyanezt a típusú játszmát játsszák. Viselkedésükben ugyan van valami a bonyolultabb szervezeti folyamatokból is, de végeredményben mindig a különböző csoportokon belüli és e csoportok, valamint a szervezet közötti ügyletek eredménye, amelyek akörül folynak, hogy milyen módon kényszerítsék ki, illetőleg tartassák be a konformitást és a szervezet megfelelő működéséhez szükséges racionalitást.

Egyetlen modern szervezet sem kerülheti el a szükséges átalakulást; állandóan arra kényszerül, hogy alkalmazkodjék környezetére, valamint

tagjainak kevésbé szembeötlő, de legalább annyira mély változásaihoz. Egyetlen szervezet sem maradhat fenn, ha nem elég rugalmas, és nem képes alkalmazkodni. Ahhoz, hogy ezt elérje — habár e feltétel igen bizonytalan, ettől azonban még nem kevésbé szükségszerű — bizonyos egyének és csoportok újítkésztségére és kezdeményezőkésztségére kell támaszkodnia.¹⁶⁰

A rugalmasság szükségessége — ami az irányítás módjának kiválasztásánál fontos tényező — a szervezet működéséről vallott mechanikus fel fogásba ütközik. A legtöbb esetben — legalábbis eddig — konfliktus volt a hatékonyság biztosítása és a változáshoz való alkalmazkodóképesség között. A megoldás olyan kompromisszumok kötése volt, amelyeknek pontos értelme lényegében a környezeti nyomástól és a szervezet működésének változó feltételeitől függ. Mindazonáltal ne higgyük, hogy a „piac bizonytalansága” elégséges gátló tényező a szervezetek merevsége ellen. Sőt, ellentétben ezzel, azt állíthatjuk, hogy a szélsőséges bizonytalanság feltételei valószínűleg több konformitáshoz és merevséghez vezetnek, mivel hiábavalónak tűnik, hogy teljesen előre nem látható helyzetekhez igyekezzenek alkalmazkodni. A bizonytalanság tökéletes hiánya viszont, ami lehetővé teszi, hogy a legkisebb részletekig is előírják azt a viselkedésmódot, amelyet a szervezet tagjainak el kell sajátítaniuk, bizonyára másfajta, de ugyanolyan erős merevséghez vezethet. Az ember mindkét szélsőséges esetben — vagyis amikor túl nehéz, illetőleg amikor túl könnyű szembenézni vele — a valóság nyomása elől próbál menekülni.

Mindenesetre a szervezetekben is találkozhatunk ugyanezzel az erős tendenciával, ami arra irányul, hogy ne vegyen tudomást a valóság követelményeiről. Ez az igyekezet, amibe — legalábbis részben — minden szervezet belebukott, pontosan megfelel az általunk definiálni szándékozott „bürokrácia jelenségének”. A személytelen előírások, amelyek önkényesen kiküszöbölik a nehézségeket, a centralizáció, amely megakadályozza a tények megfelelő ismeretét, mindmegannyi „bürokratikus” esz-

¹⁶⁰ A hagyományos piaci keretek között működő vállalkozó rendelkezett az alkalmazkodóképességnek ezzel a monopóliumával. Az így elért rugalmasság azonban csak akkor tartható fenn, ha a gazdasági egységek továbbra is kisméretűek maradnak.

közt jelentenek az elkerülhetetlennek tűnő alkalmazkodás és változások elkerülésére.

Az esetek többségében azonban az ilyen „menekülő viselkedések” nem juthatnak túl messzire. A szervezet számos információ nyomásának van kitéve, amelyek tevékenységének következményeiről tájékoztatják, ezáltal arra kényszerítik, hogy számoljon a hibákkal és korrigálja azokat. „Bürokratikus szervezeti rendszernek” nevezünk minden olyan szervezeti rendszert, amelyben a hibák—információk—korrekciók sorrendje roszszul működik, és ahol ennek következtében nem korrigálják és nem módosítják — az elkövetett hibákhoz mérten — a lehető leggyorsabban a cselekvési programot. Más szóval, *a bürokratikus szervezet olyan szervezet, amely nem képes az elkövetett hibákhoz mérten korrigálni magát.* Az olyan „bürokratikus” cselekvési modellek, amelyeket ez a szervezet követ, mint például az előírások személytelensége és a döntések centralizációja, oly stabilak, hogy a szervezet belső egyensúlyának integráns részévé váltak, ha pedig egy előírás akadályozza azt, hogy a tevékenységet adekvát módon elvégezhessek, az ebből a diszfunkcionális helyzetből fakadó nyomás nem azt eredményezi majd, hogy ezt az előírást eltörlik, hanem ellenkezőleg, az előírás kiterjesztéséhez és megszilárdításához vezet.

Magától értetődő, hogy ez az elméleti meghatározás nem alkalmazható közvetlenül és teljes egészében a valóságra. Viszonylag absztrakt és általános jellege azonban lehetővé teszi majd, hogy bonyolultabb modellt dolgozhassunk ki.

A BÜROKRATIKUS „CIRCULUS VITIOSUS” ELEMI JELLEMZŐI

Próbáljuk meg a most vázolt szemszögből a „bürokratikus rendszer” olyan modelljét kidolgozni, amely mind a könyvelési iroda, mind az ipari monopólium esetében leírt és elemzett jellemző vonásokat képes figyelembe venni. Az általunk javasolt modell viszonylag korlátozott, mert csak francia tapasztalataink vannak, és ezek még Franciaországra és a francia hivatalokra nézve sem reprezentatívak. Kiindulópontul szolgálhatnak viszont ahhoz, hogy más lehetséges modelleket is el tudjunk kép-

zelni, és hogy megvizsgáljuk, vajon léteznek-e az egyes bürokratikus rendszerekben közös vonások, illetőleg nem rejlik-e bennük egy közös modell.

Kezdjük a könyvelési iroda és az ipari monopólium nap mint nap lezajló működése folyamán megfigyelt bürokratikus „circulus vitiosus” leírásával. Ez az eljárás lehetővé teszi majd, hogy kezdetben olyan statikus modellt dolgozhassunk ki, amely minden szempontból hasonlít Merton és Gouldner modelljéhez. Ez a modell azonban csak az első szakasz, mielőtt a bürokratikus rendszernek a változásra adott reakcióit, illetőleg az általa képviselt egész rendszer változási lehetőségeit tárgyalnánk. Csak ebből az utóbbi szemszögből tárgyalhatjuk teljes terjedelmében — az elemek módosulása ellenére, illetőleg azokon keresztül — azt, hogy bizonyos típusú egyensúly fennmaradása milyen problémákat vet fel.

A két esetben a következő lényegi vonások segítségével írhatjuk le a korábbi gyakorlat merevvé válását: az előírások személytelenebbé válásával, a döntések centralizációjával, az egyes rétegek és hierarchikus kategóriák elszigeteltségével és az — ezzel együtt járó — egyénre nehezedő csoportnyomás növekedésével, valamint a továbbra is fennmaradó bizonytalansági tényezők körüli párhuzamos hatalmi viszonyok kialakulásával. Elemezzük egyenként ezeket.

A személytelen előírások

A személytelen előírások részletekbe menően definiálják a különféle funkciókat, és előírják azt a viselkedésmódot, amit a funkciók betöltőinek az esetek többségében be kell tartaniuk. Nemkülönben személytelen előírások irányítják a funkciókat betöltő személyek kiválasztását. Ezt a kiválasztást a két esetben — mint a francia közigazgatás minden más szektorában is, kivéve a magas közhivatalt — két elv irányítja: a mindenki előtt nyitva álló pályázati elv, amely az egyik hierarchikus kategóriából a másikba való átkerülést szabályozza, valamint a szenioritás elve, amely az egyes kategóriákon belül az állások elosztását, az egyik állásból a másikba való átkerülést szabályozza. Sem a pályázati vizsgákon, sem a

szenioritás elvének alkalmazásánál nem számít a jelöltek személye, munkában elért eredményeik, teljesítőkéességük és képzelőerejük, mert azok egyes-egyedül a legabsztraktabb és legszemélytelenebb tulajdonságok számbavételén alapulnak.

Ez a rendszer természetesen nem alkalmazható egy az egyben, így kivételek is előfordulnak. Más rendszerrel összehasonlítva azonban rendkívül szigorúnak tűnik. Mint emlékszünk, a párizsi könyvelési irodában például az alkalmazottak és az alacsonyabb káderek munkával szemben tanúsítandó viselkedésmódja pontosan elő van írva. Az elvégzendő összes eljárást előre pontosan felmérik, és azt is megjelölik számukra, hogyan kell ezeket elvégezni, vagyis azt az egyedüli „eljárásmódot”, amelyhez alkalmazkodniuk kell; sőt az egymás után következő jelenetek sorrendjét is rögzítik. A II. világháborút követő társadalmi és politikai válság időszakában a karrier terén számos olyan „integráció” fordult elő, amely nem tartotta be a pályázati rendszabályt. Habár a későbbiek során ezek közül az integrációk közül egyet sem vontak kétségbe, viszont azóta egyetlen újabb kivételt sem fogadtak el. Ami a közép- és felsőszintű vezetés állásait illeti, a szenioritás elve itt sem alkalmazható maradéktalanul, és kivételt is csak húsz éves szolgálati idő után tesznek. Az ipari monopóliumban az előírásokat még szigorúbban veszik. Az utóbbi ötven évben az egyik kategóriából a másikba való átkerülés nagyon ritkán fordult elő, a szenioritás elve pedig még a vezetés tagjaira is vonatkozik.

A kétféle előírás kombinációja — mind a funkciót, mind a karriert illetően — a funkcionárius számára tökéletes függetlenséget és biztonságot nyújt. Semmit sem bízunk az egyéni önkényre és kezdeményezésre. Meglehetősen pontosan előre látható az egyes egyének napi feladata, az az esélyük, hogy naponta újabb feladatot kapnak, valamint a szervezetben belüli státuszuk és jövőjük. Ebben a rendszerben a személyes függőségi viszonyok egyre inkább eltűnnek vagy legalábbis sokat veszítenek jelentőségükből. A hierarchia vezetőjének semmiféle hatalma nincsen a beosztottak felett, mivel funkcióik meghatározásánál és különféle funkciókba való besorolásuknál minden önkény, sőt minden egyéni kezdeményezés tilos. Így a vezető szerepe az előírások betartásának ellenőrzésére korlátozódik. Cserébe — mint láttuk — amennyiben viselkedésüket teljes mértékben az előírások határozzák meg, a beosztottak is elveszítik

felettesükre nyomást gyakorló hatalmukat, valamint a velük való tárgyalás lehetőségét.¹⁶¹

Az előírások tényéből következik, hogy a szervezet minden tagja védett, mind a felettesek, mind pedig a beosztottak pressziójától. Ez a védelem azonban egyszersmind elszigetelődés is, és két következménnyel jár: egyrészt a szervezet tagjának nincs semmilyen kezdeményezési lehetősége, és teljesen alá van rendelve a kívülről rákényszerített előírásoknak; másrészt ugyanakkor minden személyi függőségi viszonytól is szabad, senkitől sem fél, és ebből a szempontból majdnem olyan független, mintha nem is bémunkás lenne. Az ilyen típusú emberi viszonyok mind a felettesek, mind a beosztottak számára elveszítik a felettes—beosztott viszonyra jellemző érzelmi jelentőségüket. Mint eredményeink igazolták — mind a könyvelési iroda, mind az ipari monopólium esetében — az egymástól hierarchikusan függő kategóriák között csak olyan konvencionális viszonyok találhatók, amelyek már minden személyes jelentőségüket elveszítették.

Igaz, a gyakorlatban ritkán fordul elő, hogy a szervezeti rendszer a szigor ilyen magas fokára jusson. Mindig marad némi bizonytalanság, ami a főszereplőknek az előírások megszabta kereteken belül, bizonyos mozgásteret hagy. Ennek következtében sem a függőségi viszonyok, sem a tárgyalás nem szűnhetnek meg teljesen. A „vad”-sztrájk gyakorlata például több funkcionárius kategória számára eszköz arra, hogy megmutassák, a kiszabott funkció ellátásához nem elég csak alávetni magukat a szabályzatnak, hanem a vezetésnek, ha valóban együttműködésre akarja készíteni őket, tárgyalnia kell velük.

A döntések centralizációja

A döntési hatalom a bürokratikus szervezeti rendszeren belül egyre inkább olyan területre tevődik át, ahol a szervezet funkcionális céljaival szemben a belső „politikai” rendszer stabilitását részesítik előnyben. Ez

¹⁶¹ Vö. az előző fejezet megfelelő részeivel, ahol megpróbáltuk pontosabban leírni a felettesek és a beosztottak viszonyára jellemző játszmát.

a vonás az előbbi vonást egészíti ki. Ha meg akarják őrizni a személytelen viszonyokat, akkor elkerülhetetlen, hogy a személytelen előírások által még nem érintett döntéseket olyan szinten hozzák, hogy a döntésekért felelősek védve legyenek azoknak a személyes presszióitól, akikre e döntések vonatkoznak.

Ebből következik, hogy az előírások értelmezését és kiegészítését szolgáló döntéshozó hatalom, valamint az előírások megváltoztatásának és az új előírások megalkotásának hatalma egyre inkább eltávolodik a végrehajtás sejtjeitől, általánosabban szólva attól a hierarchikus szinttől, ahol alkalmazni fogják őket. Amennyiben a személytelenség irányába ható nyomás erős, úgy a centralizáció tendenciája feltartóztathatatlan. Konkrétan abban fog megnyilvánulni, hogy a környezethez való alkalmazkodás problémáival szemben, amelyek azt kívánnák, hogy a döntéseket azon a szinten hozzák, ahol jobban ismerik a szervezeti rendszer sajátosságait és fejlődését, a belső „politikai” problémák — küzdelem a protekció és az önkény ellen, a rendszer különböző részei közötti egyensúly megőrzése — kapnak majd elsőbbséget. A gazdasági tevékenység, az ügyfelekkel való viszony vagy az elvállalt feladat terén az önkény és az egyéni kezdeményezés minden bizonnyal különbségeket fog létrehozni, tehát az emberi viszonyok terén önkényt, következőképp új függőségi viszonyokat. A szervezeten belüli önkény, az emberi teljhatalom kiküszöbölésének másik eszköze a centralizáció, amiért a szervezet viszont a nagyobb merevséggel fizet. Azok, akik döntenek, nem ismerik közvetlenül az általuk eldöntendő kérdéseket; azoknak pedig, akik a helyszínen vannak, és ismerik ezeket a kérdéseket, nincs meg a szükséges hatalmuk az alkalmazkodás elősegítésére, illetőleg, a feltétlenül szükségessé vált utasítások kikísérletezésére.

A párizsi könyvelési iroda esete a legjobb példa az ilyen centralizációra. Ezért tulajdonítottunk ilyen nagy jelentőséget a felső- és az alsószintű vezetők közötti kölcsönös viszonyok mélyebb elemzésének. Ezek a viszonyok nyilvánvalóvá tették azt a dilemmát, amellyel a bürokratikus szervezetnek szembe kell néznie, és a kényszerű választást. Ugyanezek az erők munkálkodnak — mint tudjuk — a könyvelési iroda és a minisztérium viszonyaiban is, és megtaláljuk a vezérigazgatóság és a monopólium üzemei közötti viszonyokban is, sőt minden egyes üzemen belül, ahol

— mint már hangsúlyoztuk — az igazgatónak és az igazgatóhelyettesnek kell személyesen dönteniük a műhelyek emberi vonatkozású problémáiról, holott teljesen kizárt, hogy első kézből kapott vagy legalábbis elég biztos információkkal rendelkezessenek. Általában azt mondhatjuk, hogy a hatalom megosztásának ezek a modelljei a francia közigazgatásban rendkívül elterjedtek, sőt ez az oly gyakran szidott centralizáció oka is.

AZ EGYES HIERARCHIKUS KATEGÓRIÁK ELSZIGETELTSÉGE ÉS AZ EGYÉNRE HATÓ CSOPORTNYOMÁS

A kialakított személytelen előírások rendszeréből és a döntések centralizációjának tényéből következik, hogy megszűnt a felettesek önkényes beavatkozásának a lehetősége, ezzel együtt pedig megszűnt a beosztottak egyéni nyomásgyakorlásának lehetősége is, ami a bürokratikus szervezeti rendszernek az eddigiektől eltérő másik alapvető vonását alkotó igen fontos következménnyel jár; az egyes hierarchikus kategóriák, az egyes rétegek minden egyéb — felettesekből, illetőleg beosztottakból álló — rétegtől teljesen el fognak szigetelődni. Az ilyen típusú bürokratikus szervezet tehát egy sor — egymással is igen keveset kommunikáló — egymás fölé rendelt rétegből tevődik össze. A rétegek közötti korlátok nagyon csekély helyet hagynak az olyan csoportok és klikkek kialakulása számára, amelyek több réteg tagjait csoportosíthatnák.

Az egyes rétegek elszigetelődését, érthető módon, a rétegen belül kifejlődő nem hivatalos csoportnak a réteget alkotó egyes egyénekre irányuló rendkívül erős nyomása kíséri. Ha a hierarchikus nyomás csökken, és nem alakul ki a különböző rétegek tagjait egyesítő informális csoport, akkor az azonos munkát végző munkatársak csoportja válik az egyetlen, az egyén és a szervezet közé iktatódó közvetítő erővé. Ezenkívül, mivel az azonos réteg tagjai között tökéletes egyenlőségnek kell uralkodnia, az egyedül elismert különbségeket személytelen tényező, a senioritás határozza meg, a rétegen belüli konfliktusokat pedig a rétegek közötti konfliktusok helyettesítik. A réteg tagját mint egyént, mindenekelőtt csoportérdekei határozzák meg, és minden olyan egyéni önállóságra írá-

nyuló nekibuzdulását, amely közös érdekeket sért, könnyörtelenül megfogják torolni.

Végül az előírások mellett a kollegiális csoport válik a viselkedés szabályozásának egyetlen tényezőjévé. Mivel az egyéni teljesítmények összevetését szolgáló hierarchikus nyomás és a szankció ereje csökkent, hacsak el nem tűnt, az egyének most már csak úgy mérhetik össze teljesítményeiket, ha alkalmazkodnak a személytelen előírásokhoz, valamint szakmai és hierarchikus kategóriájuk — az előírásokra ráakódó, azokat értelmező és kiegészítő — normáihoz. Az egyének tehát teljesen alá vannak rendelve a kollektív determinációnak.¹⁶²

Az azonos beosztású és rangú hivatalnokokból álló kollegiális csoport a bürokraták „testületi szellemének” és „szertartásosságának” megértésében az egyik leglényegesebb elem. A „célok eltolódásának” csak úgy van értelme, ha az a kollegiális csoport számára nélkülözhetetlen eszköz a többi csoporttal és a szervezettel szembeni védekezésben. Személytelen feladatok és tiltó előírások oly módon is kifejlődhetnek a modern nagy szervezetekben, hogy az előbbiektől eltérő hatást gyakorolnak a szervezeti ritualizmusra. Ezek az erők azért jelentősek a bürokratikus szervezeti rendszerben, mivel az egyes rétegek elszigetelődése e szervezeti rendszer számára lehetővé teszi, hogy tökéletesen ellenőrizze azt, ami az egyes rétegek területéhez tartozik, viszont figyelmen kívül hagyják a szervezet általános céljait. Sőt azt mondhatjuk, hogy ahhoz, hogy egy réteg a tárgyalás során a lehető legjobb eredményt érje el a szervezet többi rétegénél, azt kell velük elhitetnie, hogy különleges feladata önmagáért való cél. Ebből a szempontból válik a tagok szertartásossága a csoportstratégia fontos elemévé. A szertartásosság teszi a csoport számára lehetővé, hogy magát mint a többiektől eltérőt határozza meg, és hogy úgy állítsa be, mintha saját céljai általános célok vagy olyan fontos közvetítő célok

¹⁶² A kollektív meghatározottság döntő szerepe fejeződött ki konkrét formában az általunk elemzett két esetben is. A monopóliumban végzett vizsgálatból bizonyos következtetések vonhatók le. Mint láttuk, különösen figyelemre méltó volt, ahogy ugyanazon csoport tagjai a csoport életének szempontjából lényeges pontokkal kapcsolatban azonos választ adtak, ugyanakkor viszont döntő mértékben eltértek a nonkonformista egyéni vélemények, illetőleg a hivatalos és a nyilvánosság előtt is hangoztatott vélemények.

lennének, amelyektől az általános célok elérése függ. A szertartásosság végül — és ugyanakkor — megerősíti a csoporttagok közötti szolidaritást.

Mindenesetre megállapíthatjuk, hogy ebből a szempontból mély ellentét van a nagyon „bürokratikus” szervezeti rendszertől függő, és a kevésbé bürokratikus szervezeti rendszertől függő alkalmazott között. A szertartásosság az előbbi számára adu, mivel előrejutási és a szervezet-hez való megfelelő alkalmazkodási lehetőségei a csoportban betöltött státusától, valamint a csoportnak a szervezetben betöltött státusától függ. Az utóbbi számára a szertartásosság súlyos hátrányt jelent, mert sikerre való esélyei elsősorban attól függnek, vajon át tud-e kerülni egyik csoportból a másikba, illetőleg be tudja-e bizonyítani, hogy képes munkája és csoportja szűkebb céljait feláldozni, és képes felfogni a szervezet általánosabb céljait.¹⁶³

A párhuzamos hatalmi viszonyok kialakulása

Az előző fejezetben már hosszasan tárgyaltuk a párhuzamos hatalmi viszonyok kialakulásának kérdését. Most megpróbáljuk következtetéseinket úgy összefoglalni, hogy általánosabb fogalmakkal fogalmazzuk újra őket. Semmilyen erőfeszítéssel sem lehet a szervezeten belül az összes bizonytalansági tényezőt oly módon kiküszöbölni, hogy megsokszorozzuk a személytelen előírásokat, illetőleg tovább növeljük a centralizációt. A továbbra is megmaradó bizonytalansági tényezők körül párhuzamos hatalmi viszonyok alakulnak ki, amelyek pedig a függőség és a konfliktus jelenségeivel járnak együtt. Azok az egyének, illetőleg csoportok, amelyek az egyes egyének viselkedését előrelátó kapcsolatok és tevékenységek rendszerében az állandó bizonytalansági tényezőt ellenőrzik, bizonyos hatalommal fognak rendelkezni azok felett, akiket ez a bizonytalanság érint. Minél jobb ezek stratégiai helyzete, és minél nagyobb az ebből fakadó hatalmuk, annál kisebb lesz a bizonytalansági tényező. A nagyon

¹⁶³ Ez az ellentét ritkán vetődik fel ilyen élesen a gyakorlatban, mivel az esetek többségében — még a kevésbé bürokratikus szervezetekben is — az azonos beosztású vezetők csoportjának továbbra is döntő befolyása van tagjai viselkedésére és jövőjére.

„bürokratikus” szervezeti rendszerben — ahol a hierarchia világos és a feladatok pontosan meghatározottak — a párhuzamos hatalmak nagyobb jelentőségűvé válnak. Erre a paradoxonra nagyon könnyű bizonyítékot találni a közigazgatásban állandóan emlegetett példákban, ahol alacsony rangú és homályos státusú alkalmazottaknak döntő szerepe lehet fontos ügyek megoldásában, egyszerűen azért, mert a túl jól szabályozott szervezeti rendszerben stratégiaileg kedvező helyet foglalnak el. Ez magyarázatot ad arra is, miért sikerül bizonyos csoportoknak túl nagy kiváltságaikat megőrizniük olyan környezetben, amelynek pedig az egyenlőség az alapelve.

Párhuzamos hatalmi viszonyok a rendes hierarchikus vonalon belül is kialakulhatnak. Többnyire azonban e vonalon kívül jönnek létre — mint például a monopóliumban is —, ami azt is magában rejt, hogy az emberi viszonyok rendszere még jobban el van torzulva. Ebből a szempontból a szakemberek kategóriái kiváltságos csoportoknak számítanak, mert az ő feladataikat nem lehet pontosan definiálni, illetőleg ellenőrizni. Általában sikerül akkora önállóságot elérniük, mint amelyet Selznick a T.V.A.-ben (Tennessee Valley Authority) tapasztalt specializáció circulus vitiosusaként elemzett. Első látásra különösnek tűnhet, hogyan tud egymás mellett létezni az önállóság és a specializáció az igazgatás centralizációja keretén belül. Mégsem véletlen, és mégsem paradox. A szakemberek csoportjainak kiváltságai ugyanis éppen a személytelen előírások és a centralizáció rendszerének általános keretén belül, valamint ugyanezen rendszer merevsége miatt alakulhatnak ki, illetőleg maradhatnak fenn ilyen sokáig.

A CIRCULUS VITIOSUS

A bürokratikus szervezeti rendszer egyik lényeges jellemzője, hogy a most elemzett négy alapvető vonásból eredő problémák, kudarcok és frusztrációk egyre újabb pressziók kialakulására vezetnek, amelyek az előbbieket létrehozó személytelenség és centralizáció további erősítését eredményezik. Más szóval, a bürokratikus szervezeti rendszer olyan szervezeti rendszer, amelynek egyensúlya egy sor, a személytelenség és a centralizá-

ción légkörében kialakuló viszonylagos stabil circulus vitiosuson alapszik. A Merton és a Gouldner által javasolt sémák jó példák az ilyen circulus vitiosusokra. De kidolgozhatók újak is, illetőleg a régiek egyre bonyolultabb sémákba illeszthetők.

Újra felelevenítjük Merton vitáját a „célok eltolódásáról”, és megpróbáljuk kimutatni, hogy a mi szemszögünkből nézve ez a jelenség nem magyarázható csupán a merev emberi természettel — amely pontosan őrzi annak az öntőformának a nyomát, amelybe belerakták —, hanem és elsősorban a különböző, egymással is versengő rétegek elszigeteltségével, amelyek befolyásuk növeléséhez azután taktikaként használják. A célok eltolódásának diszfunkcionális következményei — vagyis, hogy nem alakítható ki az ügyfelekkel kielégítő kapcsolat, nem lehet eredményesen kommunikálni a környezettel és szerencsés módon alkalmazkodni hozzá, hogy nehezen lehet előre rögzített feladatokat elvégezni, kisebb a termelékenység stb. — viszont nem vezethetnek a rendszer újjáalakulásához, illetőleg nagyobb rugalmassághoz az emberi viszonyokban, mert a cselekvés egyetlen eszköze — amellyel a hierarchia csúcsán álló vezetők is rendelkeznek —, hogy újabb szabályokat dolgozhatnak ki, és még jobban megnövelhetik a centralizációt. Cserébe viszont azok az egyének, illetőleg csoportok, amelyeknek közvetlenül a helyszínen kell szembenézniük a nehézségekkel, nem gyakorolnak pressziót annak érdekében, hogy több önállósághoz jussanak, hanem ellenkezőleg, arra próbálják kihasználni a diszfunkciókat, amelyekről szenvednek, hogy mind az ügyfelekkel, mind a szervezettel szemben javítsanak helyzetükön. A centralizáció ellen folytatott harcuknak nem az a célja, hogy a szervezet jobban alkalmazkodjon környezetéhez, hanem az, hogy az őket védelmező merevséget megőrizték, illetőleg továbbfejlessék.

Az ellenőrzés és felügyelet Gouldner által elemzett circulus vitiosusa is tovább tágítható. Gouldner érvelése — mint emlékszünk — a következő volt: a személytelen bürokratikus előírások túlburjánzása csökkenti a felügyelet követelménye által keltett feszültségeket; ugyanakkor a gyakorlat terén a bürokratikus légkör és a vele járó feszültségek megerősítik a felügyelet igényét. Sőt továbbmenve, azt mondhatjuk, hogy amennyiben a művezető tárgyalási hatalma csökken — és ez minden bürokratikus szervezeti rendszerben természetes tendencia —, a circulus vitiosus túl-

lépi a művezető—végrehajtó egyszerű viszonyát, és végül már a szervezeten belüli összes hierarchikus viszonyt érinti.

A párizsi könyvelési iroda esete a felügyelet és az ellenőrzés — a személytelen előírások és a centralizáció alapján kialakuló — circulus vitiosusára a legjobb példa. A különböző csoportokban levő frusztrációk — ahol a csoportok nem vitathatják meg a rájuk vonatkozó döntéseket, és tevékenységüket nagyon szűk felügyeletnek kell alárendelniük — olyan reakciókat váltanak ki, hogy a felettesek nem érzik magukat eléggé szilárdnak ahhoz, hogy azokkal szembeszálljanak, a döntéseket pedig távoli hierarchikus szinten hozzák, hogy ezáltal elkerüljék az e csoportokkal való kontaktust. Ha a döntéseket hozó funkcionáriusok nincsenek többé kapcsolatban azokkal, akikre döntéseik vonatkoznak, akkor hiába csökkentették a feszültségeket, a frusztrációk továbbra is fennmaradnak, ezáltal pedig a centralizáció irányába ható törekvés is. Természetesen elképzelhető, hogy a rendszert „feloldjuk a blokádnál”, és rugalmasabbá tesszük, de ha ebben az irányban próbálnánk haladni, beleütköznénk a függőségi viszonyokkal szembeni általános ellenérzésbe, ami nagy jelentőségű kulturális jellemző. Ezt az ellenérzést és félelmet erősítik meg különben azok a párhuzamos hatalmi viszonyok által előidézett frusztrációk is, amelyek — mint láttuk — a bürokratikus szervezeti rendszerben szükségszerűen kialakulnak. Ezek a viszonyok — amelyek a személytelenség és a bürokratikus centralizáció közvetlen következményei — a nagyobb centralizáció és a nagyobb fokú személytelenség irányába ható újabb pressziót váltanak ki.

Kissé távolabbról szemlélve, a bürokratikus szervezeti rendszert jellemző és a circulus vitiosusok fennmaradását meghatározó modellt a következőképpen lehetne összefoglalni: a feladatok tartalmát, a feladatok közötti összefüggéseket és az ezek végrehajtásához szükséges emberi viszonyok hálózatát meghatározó merevség megnehezíti a csoportok egymás közötti és környezetükkel folytatott kommunikációját. Ahelyett, hogy a modellt átalakítanák, az egyének és a csoportok az ebből fakadó problémákat arra használják fel, hogy a hatalomért folytatott küzdelemben szervezeten belüli pozícióikat javítsák. Ez a viselkedés újabb, a személytelenség és a centralizáció irányába ható törekvést vált ki, mivel ebben a rendszerben csak a személytelenség és a centralizáció biztosítja

azt, hogy az egyéneket és a csoportokat jogtalanul szerzett előnyeiktől megfossszák.

Ez az értelmezési séma — mint majd látni fogjuk — már nem az „emberi tényező” passzív reakcióin alapul, hanem az aktív emberi természet felismerésén, amely minden esetben, minden körülmények között és a rendelkezésére álló minden eszközzel a lehető legnagyobb előnyre próbál szert tenni.

A VÁLTOZÁS KÉRDÉSE A BÜROKRATIKUS SZERVEZETI RENDSZERBEN

Egészítsük ki első megfogalmazásunkat: a bürokratikus szervezeti rendszer olyan szervezeti rendszer, amely nem képes a hibákhoz mértén korrigálni magát, és amelyben a diszfunkciók az egyensúly döntő elemei. E modell által nyújtott értelmezés kevésbé bírálható, mint az emberi viszonyokon alapuló korábbi bürokráciaelméletek. Ez a modell valóban általánosabb és szisztematikusabb, mivel az érzelmek helyett a racionális választást helyezi előtérbe, annyiban azonban továbbra is inadekvát, hogy nem ad választ, hogy mik a feltételei és határai a bürokrácia jelenléte kialakulásának. Ez tehát statikus és leíró modell.

Ha ennél tovább akarunk jutni, akkor most a változás döntő kérdésével kell foglalkoznunk. A szervezetnek, bárhogyan is működjék, bármilyenek is céljai és környezete, szembe kell néznie mind a kívülről, mind a belülről rákényszerített változásokkal. És ha feltétlenül szükséges, akkor metodológiai szempontból először a szervezet mindennapi működésének szabályos egyensúlyát kell megvizsgálnunk, hogy azután sajátos cselekvési modelljeit és a változásra adott reagálási módját felfedezhessük, mert csak a változás hatásainak ellenőrzése teszi lehetővé, hogy a rutinnak ne csupán mechanizmusát — amit a funkcionális elemzés tárt fel —, hanem mélyebb jelentését is megérthessük.

Ebből a szempontból az első megjegyzés a merevség kérdéseire vonatkozik. Az a szervezeti rendszer, amelynek legfőbb jellemzője a merevség, természetesen nem tud egykönnyen alkalmazkodni a változáshoz, és megkísérel minden átalakulásnak ellenállni. A modern szervezeteken belül mégis állandó a változás. Vonatkozik ez a szolgáltatásra, az ügy-

felekre vagy azokra az emberekre, akikhez fordulunk, az alkalmazott eljárásokra, egészen az ott dolgozó személyzetben meglevő beállítottságokig és képességekig. A változtatások történhetnek fokozatosan és szinte állandóan, ha a szervezet azon tagjainak, akik — közvetlen tapasztalataik révén — tisztában vannak a változtatások szükségességével, lehetőségük van a szükséges újítások bevezetésére, vagy könnyen rendelkezésükre állnak a hierarchiában felettük állók és szakértelemmel rendelkezők, akik azt megteszik. De — mint már hangsúlyoztuk — a „bürokratikus” szervezetek nem hagyják az ilyen kezdeményezéseket az alsóbb szintekre, sőt inkább mindent úgy intéznek, hogy a döntési centrumok ne találkozhassanak a konkrét problémákkal.¹⁶⁴ A legcsekélyebb változásra vonatkozó döntéseket is általában a hierarchia csúcsán hozzák. Ez a koncentráció és az azt kísérő különböző kategóriák elszigeteltsége teljesen lehetetlenné teszi, hogy fokozatos és permanens reformpolitikát folytassanak. Mivel a rendszert kommunikációs blokádnak békíti meg, a vezetők nem tudnak sem előzetes információkat kapni, sem komoly előrejelzést adni. Ha pedig végre mégis értesülnek a dolgokról, akkor meg azért ütközik nehézségekbe a döntéshozatal, mert félő, hogy érintik a személytelen előírásokat is. Ebből következően a bürokratikus szervezeti rendszer csak akkor enged a változásnak, ha e rendszer már valóban súlyos diszfunkciókat okozott, és már nem képes szembeszállni velük.

Mindazonáltal, ha az ilyen rendszer huzamosabb ideig képes is a változásnak ellenállni, mint a kevésbé bürokratikus rendszer, magától értendő, hogy végül ez a rendszer is megváltozik, mert ma már a társadalomban törvényszerű a változás. A bürokrácia merevsége tehát csak bizonyos határok között maradhat fenn, és a diszfunkciók is csak bizonyos keretek között erősíthetik meg azokat a circulus vitiosusokat, amelyekből születtek. A változással szembeni ellenállás a problémának csak az egyik aspektusa. A másik aspektus, ami legalább ugyanilyen fontos és amit — úgy tűnik — állandóan figyelmen kívül hagynak, az a bürokratikus szervezet változásához való alkalmazkodásának sajátos módja.

Elemzésünk logikája azt sugallja, hogy a bürokratikus rendszerben a változásnak fentről lefelé kell bekövetkeznie, egyetemesnek kell lennie,

¹⁶⁴ Különösen, ha egyéni problémákról van szó.

vagyis a szervezet egészére ki kell terjednie. A változás nem történhet fokozatosan, szakaszonként és részenként. A változás bekövetkezéséhez az szükséges, hogy a diszfunkció elég súlyos legyen, és már a szervezet túlélését veszélyeztesse. Így a meghozott döntések a szervezet egészére alkalmazhatók lesznek, különösen pedig azokra a szektorokra, amelyeket a diszfunkciók nem érintettek mélyen. Ez az ára a személytelenség megőrzésének. Sőt azt is állíthatjuk, hogy a változás kezdetben igen gyakran azzal a következménnyel jár, hogy megnő a centralizáció, mivel a változás csak akkor következhet be, ha az inadekvát előírásokból keletkezett helyi kiváltságok megszűnnek.

A változás — a bekövetkezéshez szükséges hosszú időszakok és a legyőzendő ellenállás terjedelme miatt — a bürokratikus szervezeti rendszerben válságot szül, amelyet a szervezet tagjai mélységesen átéreznek. A bürokratikus szervezetre jellemző ritmus, a stabilitás hosszú periódusának, valamint a válság és változás rövid periódusának váltakozása. A bürokrácia jelenségével foglalkozó elemzések nagy része csupán a rutin periódusait veszi figyelembe, mint ahogy ez a circulus vitiosus leírásából is kiderült. A leírás nyújtotta kép azonban egyáltalán nem teljes. A válság ugyanis a bürokratikus szervezeti rendszerek egyik nélkülözhetetlen megkülönböztető jegye. A válság az egyetlen eszköz arra, hogy a szükséges helyreigazításokat elvégezzék, tehát fontos szerepet tölt be a rendszer továbbfejlődésében is — ami csak válság révén lehetséges —, valamint közvetetten a személytelenség és a centralizáció növekedésében is.

A válságok még más szempontból is fontosak, ugyanis olyan cselekvési modelleket, interperszonális viszonyokat és csoportviszonyokat idéznek elő, és tesznek manifesztté, amelyek ugyan időlegesek, mégis döntő jelentőségűek. A válságok idején bizonyos egyéni kezdeményezések juthatnak érvényre, és a benne résztvevőknek néhány stratégiai szempontból kedvező helyzetben levő egyén önkényének alá kell rendelniük magukat. Most újra megjelennek a feszültségeket előidéző, már feledésbe ment függőségi viszonyok. Az előírásokat személyes hatalom helyettesíti. Az ilyen kivételeket, amelyek oka itt is a túlságosan tökéletes rutinrendszer hiányosságaiban rejlik, annyiban tűrik majd el, amennyiben nem tartanak sokáig, és amennyiben nélkülözhetetlenek a válságból eredő prob-

léma megoldásához. Ezek a kivételek képezik a mozgó háború rövid szakaszait, amelyek nélkül a hagyományos lövészárók-háborúban sem lehetne a frontvonalakat racionális módon kijelölni. Szerepük mindazonáltal nem csupán kiegészítő szerep, mivel súlyos következményekkel járnak. Mint ahogy a párhuzamos hatalmi viszonyok, ezek a kivételek a szervezet tagjai között továbbra is fenntartják a közvetlen hatalommal és az azt kísérő önkénnyel szemben táplált félelmet. Ugyanakkor megőriztek valamit a reformista és a tekintélyuralmi elhivatottságú irányzatból is. Az ilyen viselkedési modellek természetesen ellentétesek a Merton által leírt bürokratikus személyiséggel, de csekély számuk ellenére legalább annyira jellemzőek a bürokratikus környezetre, amelynek érték-hierarchiáját részben ők határozzák meg.

A válságok különböző szinteken jöhetnek létre. A könyvelési irodán és az ipari monopóliumon belül ugyan csekély számú, de periodikusan előforduló válságesetet elemeztünk, amelyek a különböző csoportok közötti viszonyokban jelentős szerepet játszottak. A monopóliumon belül a lehetséges modernizáció és az üzem újjászervezése kapcsán alakultak ki a különböző csoportok stratégiái. A könyvelési irodában túlterheltségi válságok voltak, amelyek abból a tényből fakadtak, hogy a feladatok rutinelosztása és a környezet által rájuk kényszerített csúcsforgalom között rendszerint nagy volt az eltérés. Ezek a válságok bizonyos fokig a régi hatalmi modellekből maradtak vissza, miközben megnövelték a szervezet tagjainak bizalmatlanságát a közvetlen (személyes) kapcsolatok iránt. A társadalmi rendszer egészére, és ezáltal a szervezet működésére is nagyobb hatóerejű és mélyebb válságok nyomták rá bélyegüket, mint anulyenek a monopóliumban a szenioritás problémájával összefüggő válság, valamint azok a válságok, amelyek a félautomata gépek bevezetését kísérték, vagy az, amely a könyvelési irodában a II. világháborút követően a kategóriák és a fokozatok visszaállítását eredményezte. Válságok azonban létrejöhetnek belső fejlődés következtében, illetőleg a szervezettől függetlenül, teljesen külsődleges esemény hatására is. Azok a háborúk, gazdasági, társadalmi és politikai válságok, amelyek a társadalom egészen belül felborítják a megszokott hatalmi egyensúlyt, általában kitűnő alkalmat szolgáltatnak a régóta esedékes változtatások megvalósítására.

Már a legrégebbi és legelavultabb bürokráciák is jelentős erőfeszítéseket tettek olyan irányba, hogy a változtatás kérdéseit racionálisabb módon oldják meg. A hagyományos francia közhivatalok például kísérletet tettek arra, hogy ellenőrizzék, esetleg oly módon redukálják a reformerek veszélyes szerepét, hogy egyúttal a válságokat is szabályozzák, illetőleg kiküszöböljék. Ahhoz, hogy ezt a célt elérjék, a magasrangú tisztviselőktől teljesen elszigetelt kasztokat próbáltak létrehozni — a nagy testületek tagjait —, akik a közigazgatás többi részétől a felvétel, a képzés és a pályafutás reményeit illetően is elkülönülnek, és ezáltal a szervezetek — amelyekkel nekik kell foglalkozniuk — belső presszióitól is védettek. A „nagy testületekből” kerülnek ki, ha szükség van rájuk, azok a személyek, akik a különböző közhivatali egységekbe reformokat képesek bevezetni, miközben a lehető legnagyobb mértékben tiszteletben tartják azok előírásait, és minimálisra redukálják a rájuk háruló szerep tekintélyuralmi aspektusait. E képességüket annak köszönhetik, hogy mivel nincsenek szem előtt, elfogulatlanoknak tartják őket, valamint a gondosan kiválasztott kisebb elithez való tartozásukból fakadó presztízsiüknek.¹⁶⁵ A változtatás kérdéseivel való illetén foglalkozás mindazonáltal túl bonyolult és kényes, sőt elutasítja az instabilitás táplálását, a válság szükségyszerűségét pedig még magasabb szintre, a politikai rendszer szintjére helyezi át.¹⁶⁶

Ezek a cselekvési modellek természetesen különösen jellemzőek a francia társadalomra. A szervezetek és a „bürokráciák” között azonban mély és jelentős eltérések vannak, aszerint, hogy e modellek milyen módon foglalkoznak a változtatással. E kérdésekkel újra foglalkozunk majd, amikor a bürokratikus szervezeti rendszereket kulturális szemszögből vizsgáljuk. Pillanatnyilag csupán annyit szögezzünk le, hogy a bürokratikus szervezeti rendszer nemcsak hogy nem képes hibáihoz mértén korri-

¹⁶⁵ Igen kevés olyan munkát találunk, amely azoknak a nagy testületeknek a szerepével, valamint tagjaik funkcióinak fokozatos átalakulásával foglalkozna, akik kezdetben azzal voltak megbízva, hogy a legáltalánosabb szabályok alkalmazását ellenőrizzék, majd a hivatali gyakorlat szabályozásával és egységesítésével, végül egyre inkább a szükséges reformok elősegítésével [47].

¹⁶⁶ E kérdés vizsgálatára később még visszatérünk.

gálni magát, hanem túl merev is ahhoz, hogy válság nélkül alkalmazkodhasson az ipari társadalom felgyorsult fejlődéséből fakadó és szükség-szerűen egyre gyakrabban bekövetkező változásokhoz.

A BÜROKRATIKUS SZEMÉLYISÉG

Hagyományosan a bürokratikus személy úgy jelenik meg, mint akit mindenekelőtt a „szertartásosság” jellemez. Ezt tartalmazza Merton elemzése, és a személyiség és a bürokratikus struktúrák viszonyának ezirányú vizsgálatára szólít fel [48].

Merton kategóriái szerint — mint emlékszünk — a szertartásosságot a szóban forgó tevékenység általános és konkrét céljainak figyelmen kívül hagyása, illetőleg elutasítása és az intézményekben testet öltő eszközök primátusa jellemzi [49]. A híres paradigma másik három lehetőségével a konformizmust, a visszavonulást és a lázadást állítja szembe, mintha a bürokrácia önmagában — a célok helyett az eszközöknek prioritást adó — cselekvés külön kategóriáját jelképezné.

Ez a szemlélet minden bizonnyal ösztönző hatású volt, de — számunkra legalábbis úgy tűnik — túlságosan is egyoldalú, és így nem képes figyelembe venni a modern szervezetekben a bonyolult egyéni és csoportstratégiákat. Merton pusztán a feladatok elosztására és a képzésre helyezi a hangsúlyt. A bürokrácia — mondja — átvéve egy ismert, de sajnos nehezen lefordítható megfogalmazást „úgy tűnik, nem adaptálódott, mivel a nem adaptálódott beilleszkedéshez adaptálták”. Szerinte a képzés és az oktatás egyenlő a deformációval, amelyek végeredményben alkalmatlanná tesznek [50]. Ez az értelmezés némileg igaz minden szervezetre, és bár elég jól illik a régi stílusú bürokráciákra — amelyek csak úgy tudtak működni, ha alkalmazottaikban a barbár képzéssel és a legcsekélyebb változtatás reménye nélkül, hallgatólagosan egy életre elkötelezve őket, automatikus reflexeket építettek ki —, egyáltalán nem veszi tekintetbe a modern szervezetek működését — még a legbürokratikusabbakét sem —, ahol az egyes csoportok képesek a maguk stratégiáját kidolgozni, és a változás — még ha heves ellenállásba ütközik is — a játszma lényeges eleme marad.

Ebből a szemszögből nézve a szertartásosságot — mint már megjegyeztük — nem szabad egyszerűen csak visszájára fordított oktatási eredménynek, illetőleg deformációnak tekinteni, mivel az csak annyiban alakul ki és marad fenn, amennyiben az egyes csoportok számára mozgásszabadságuk védelméhez eszközként szolgál, vagyis szükséges eljárás a hatalomért folytatott harcban. Az egyén szemszögeből a helyzetből adódó követelményekre és a kollégái pressziójára adott racionális válaszként értelmezhetjük. Ebben a formában azonban a szertartásosság kevésbé körülhatárolt és zavarosabb viselkedéssé vált, és már nem foglalja össze az összes lehetséges viselkedést a bürokratikus szervezeti rendszeren belül. Más viselkedési formák sokfajta olyan szerepet fejeznek ki, amelyek létezését eddig nem akarták elismerni. A mi elemzéseinkben is a nem szertartásos viselkedésnek számos példája található. A visszavonulás, különösen pedig a lázadás gyakran fordult elő, és az újító szerepe — még ha a résztvevők többsége számára továbbra is mítosz — döntő jelentőségű maradt. Végül érdemes megemlíteni a Merton paradigmájába bele nem illeszthető utolsó cselekvési kategóriát, az alárendelt viselkedésmódot, vagyis az egyén azonosulását egy másik csoport hatalmával.

A visszavonulás fogalma úgy tűnik nélkülözhetetlen a bürokratikus szervezeti rendszeren belüli viselkedések megmagyarázásához. Úgy véljük, legalább annyira döntő, mint a szertartásosság fogalma. Annak az egyénnek, aki már előre tisztában van azzal, hogy nem várhat jutalmat erőfeszítéseitől, az lesz a természetes reakciója, hogy elhanyagolja kötelességeit, és a lehető legkevésbé kapcsolja össze saját sorsát annak a szervezetnek a sorsával, amelyhez tartozik. A bürokratikus rendszert jellemző személytelenség és centralizáció modellje több ilyen irányba ható kényszerítő tényezőt hoz létre. E rendszer egyrészt megfosztja a szervezet tagjait attól a lehetőségtől, hogy közvetlenül nyomást gyakorolhassanak a döntésekre, másrészt csupán meglehetősen felszínes konformitást kíván tőlük. Azok a beosztottak, akiknek nem ajánlják fel, hogy vegyenek részt a döntéshozatalban, és akiknek akkor sem járna ezért semmilyen előny, ha netán mégis részt vennének benne, valószínűleg nem vesztenek sokat, ha visszavonuló magatartást tanúsítanak. Ezt a reakciót mindazonáltal általában akadályozza a kollégák csoportjának döntő befolyása, amelynek kényszerítő ereje — mint már megjegyeztük — sokkal erősebb, mint

egy kevésbé merev szervezetben. Esettanulmányaink kimutatták, hogy a csoportok csak annyiban teszik lehetővé tagjaiknak, hogy visszavonuló beállítottságot tanúsítsanak, amennyiben ők maguk is rosszabb helyzetben vannak, vagy amennyiben a sikeres csoportok képesek megakadályozni a visszavonulást.

A visszavonulás legvilágosabb példája az ipari monopólium műhelyvezetőinek esete. A részvétel és az elkötelezettség aránya náluk különösen alacsony. Ritkán fordul elő, hogy szilárdan kialakult véleményük van valamiről, válaszaik gyakran összefüggéstelenek. Sem munkájukra, sem funkcióikra nem büszkéek. Úgy vélhetnénk, hogy azokra a bürokratikus feladatokra helyezik a hangsúlyt, amelyek elvégzésében a karbantartó munkások beavatkozása nem zavarja őket, illetőleg nem idealizálják őket „szertartásos” módon. Ez azonban egyáltalán nem így van, legalábbis a többségnél nem. A műhelyvezetők — mint csoport — nem szertartásosak. Valamikor azok lehettek, ha hihetünk a róluk szóló legendáknak, de amióta minden hatalmukat elveszítették, már nem azok, kivéve néhány régi dolgozót, akik a visszavonulás általános modelljén belül őriznek még valamit ezekből a szokásokból. Az általános visszavonulás mellett azonban még más magatartások is léteznek. Mint már megjegyeztük, néhány fiatalabb műhelyvezető igyekszik visszaszerezni befolyását. Ezek a „lázadók” ugyan kollégáiknál sokkal elégedetlenebbek, egyszersmind ők a legkomolyabban elkötelezettek a monopólium belső ügyei iránt.

A könyvelési iroda alsószintű vezetői hasonló vonásokat mutatnak, de a műhelyvezetőkétől eltérő arányban. Mint monopóliumbeli kollégáik, ők is sokkal kevésbé elkötelezettek szervezetük tevékenysége iránt, viszont remélik, hogy előléptetik őket, és igyekeznek áthelyeztetni magukat egy másik irodába. Gyakran tanúsítanak érdeklődést a minisztériumra vonatkozó ügyek iránt — amelyeknek az iroda is része —, így ez az érdeklődés és részvétel, legalábbis részben, egybeesik az irodával szemben tanúsított lázadó magatartással. A szakszervezetben való részvétel is sokuk számára csak eszköz arra, hogy ezt az ellenszenvet kifejezzék. Ami a munkájukat illeti, itt harcolnak a status quo fenntartásáért, és igyekeznek kerülni a „históriákat”. Ebből a szemszögből tehát visszavonuló magatartást tanúsítanak. Bár több szűken értelmezett bürokratikus kötelezettségük van, ezeket nem nagyon hangsúlyozzák, sőt „szertartásos”

bürokrata sincs köztük. Csak azok konformisták és lelkesek közülük (egy igen kis csoport), akiknek a legtöbb esélyük van az előléptetésre. De még ezek a személyek sem helyeznek olyan nagy hangsúlyt a formákra, mint a vezetést érdeklő teljesítményekre, a termelékenységre és a munka minőségére; sokkal inkább alárendelt, semmint szertartásos magatartást tanúsítanak.

Az ipari monopólium igazgatóit is elsősorban a visszavonuló magatartás jellemzi. Viselkedésük árnyalataiban és jelentésében azonban nagy különbségek vannak. Az az igazgató, aki a felső és felelős állam magas irodai alkalmazottjának személyét alakítja, részben „szertartásosnak” tekinthető magatartást képvisel. Állandóan a szerepének megfelelő külső formákra és látszatra helyezi a hangsúlyt, és a szervezet funkcióinak megfelelő termelési célokat megpróbálja semmibe venni. Jellemző erre az egyik igazgató kedvenc tréfálkozása: *„Azért vagyunk itt, hogy jelentéseket írjunk és papírokat továbbítsunk, az általunk termelt áru csupán melléktermék.”*¹⁶⁷ A szertartásosság tehát nem szakmai ártalom, hanem inkább olyan eszköz, amivel elleplezhetik maguk előtt szerepük hiábavalóságát. Mint láttuk, ez csak az igazgatók kisebbségére vonatkozik. Ezzel szemben kollégáik egy nagyobb csoportja eltúlozza tehetetlenségét, hogy ily módon próbálja saját személyét a közéleti személy fertőzésétől megóvni, akit szégyell és kigúnyol. Ezek az igazgatók különösen tiszta példáját szolgáltatják a visszavonuló magatartásformának. Mivel nem remélhetik, hogy jogos ambíciókkal eredményt érnek el, így egyáltalán nem érdekli őket munkában eltöltendő életük, és inkább hivatalos szerepükön kívüli teljesítményekre koncentrálnak.

A többi igazgató — valószínűleg a többség — úgy tűnik egyszerre alkalmazza a visszavonulásra és a szertartásosságra jellemző beállítottságot. Az egyes egyéneknél tapasztalható bizonytalanság az egész csoportra

¹⁶⁷ Ez a tréfának szánt kijelentés természetesen nem egyértelmű, ugyanakkor itt mégsem annyira arra érdemes figyelni, hogy miként cserélődnek fel a szerepek — aminek révén a megkérdezett a hivatali teszi felelőssé a felesleges papírgyártásért —, mint inkább arra, hogy e magas állású tisztviselőt mennyire bámulatba ejti a bürokratikus tevékenység. Az interjú többi része is arra mutat, hogy az illető valóban nagy jelentőséget tulajdonít az írott dokumentumoknak és egyáltalán mindenfajta formalizmusnak.

nagyon jellemző. Ez azonban csak akkor válik tökéletesen érthetővé, ha utalunk a két-három igazgató által tanúsított „újító” magatartásra.

Merton paradigmájának pótkategóriája, az újítás, nem hiányzik a bürokratikus rendszerből. A bürokraták motivációit vizsgálva úgy tűnik, hogy ellenkezőleg, éppen ez a kategória alkotja azt a lényeges pontot, amire hivatkoznak, mivel az újítás az egyetlen általuk irigylelt olyan teljesítmény és siker, amiért hajlandók harcolni.¹⁶⁸ A bürokratikus szervezet azon tagjai, akiknek van némi esélyük, hogy újítókká váljanak, tudatosan vagy nem tudatosan erre a szerepre készülnek, az igazgatóhelyettesek és igazgatók stratégiája pedig a korral, illetőleg a munkában eltöltött évek számával annyiban változik, amennyiben ez a dicsőséges szerep egyre elérhetetlenebbé válik.

Ez a szerep mindenesetre csak kevés személyt érdekelhet, mivel a változások is csak a csúcson következhetnek be, a rendkívül szigorú korlátok pedig a szervezet tagjainak nagy többségét megakadályozzák abban, hogy ezen a téren a vezetés tagjaival versenyezzenek. E szerep jelentősége mindazonáltal túlmutat azon a kis csoporton, amely számára konkrét értelme van. Bár a monopóliumon belül hasonló jellegű siker igen ritka, a sikerre való legcsekélyebb kilátás is félelmet és ellenállást vált ki, amelyek pedig e siker nélkül fokozatosan eltűnnének. Egy napon, mint valani régen feledésbe merült szellem, valószínűleg nagy változás, új és keményebb igazság fog érvényesülni, és jó lenne, ha már előre felkészülnének az önvédelemre.

Az olyan bürokratikus környezetben, ahol az innovációs funkciónak nagyobb gyakorlati jelentősége van, ott a rendszeren belül a különböző csoportok egész stratégiája ettől függ. Ennek legtipikusabb példája a helyi közigazgatás prefektusának a szerepe. A magas rangú tisztviselők közül minden bizonnyal a prefektus az egyik, akinek jelentős mozgástere van az önkény érvényesítésére. Nagy döntési jogköre van, és mindenki azt várja tőle, hogy azzal éljen is. A körülötte levő felső- és középszintű

¹⁶⁸ Azt is mondhatnánk, hogy itt az újítónak egy sajátos típusáról van szó, a törvényhozó újítóról, aki mindenkit a helyére tesz, illetőleg aki a világ természetes rendjét állítja helyre, nem pedig annak az újítónak a tevékenységéről, aki új gondolkodásmódot, új életstílust és új viselkedésmódot javasol. A kettő közti különbség azonban nem nagy.

tisztviselők rendkívül óvatosak, félénkek és engedelmesek. Néha azt állítják — a nyilvánvaló ténnyel ellenkezőleg —, hogy a legcsekélyebb részük sincs abban, milyen döntés várható. Úgy állítják be, mintha ők csupán a nagy prefektusnak, a karizmatikus újítónak — akinek személyével azonosulnak — szerény kisegítői lennének. Az alacsonyabb rangú tisztviselők ezzel szemben rendkívül kicsinyesek, „szertartásosak”, ugyanakkor azonban állandóan lázadoznak a hatalom ellen. Szó szerint kötődnek a status quóhoz, és a prefektus minden újítását, amit az emberek között nekik kell érvényesíteniük, a szent rend megsértésének tartják. Úgy érzik, a prefektus elárulta őket, és újításával lejárhatja őket az ügyfelek előtt. Stratégiájuk a szembenállás és a lázadás stratégiája. Megpróbálják rákényszeríteni a prefektusra szertartásosságukat, és néhány kiváltságot szerezni minden olyan szabálytalanságért cserébe, amit a prefektus rájuk hárít. Íme, ilyen következményekkel jár a centralizáció. A kistisztviselők nem tudják a szükséges lépéseket megtenni. Az adaptáció és az innováció végrehajtásának hatalma azoknak a presztízzsel rendelkező személyeknek van fenntartva, akiktől ők függenek. Ennek következtében a kistisztviselők olyan féltékeny „szertartásosakká” alakulnak át, akik a magukra vállalt „szertartások” implikálta hatalomból a legtöbbet próbálják kicsikarni. Ugyanakkor úgy állítják be, mintha ők voltaképpen lázadók lennének, és ugyanezen „szertartások” jogosságát kétségbe vonnák, amelyeket — mint mondják — a magas és következetlen hivatali gépezet kényszerített rájuk.

Mint látjuk, az érzelmek bonyolultabbak, mint Mertont olvasva gondolnánk, sőt még paradoxonabb dimenziót is tartalmaznak, ugyanis amikor a szertartásos kistisztviselő véletlenül eléri a középszintet, anélkül, hogy lehetővé teszi számára, hogy kissé kikerüljön az akadémikus szabályozás világából, akkor teljesen elhagyja lázadó beállítottságát, és alárendelt magatartást követ.¹⁶⁹

A beállítottságok és a három csoport — a prefektusi testület, a közép- és kistisztviselők — viselkedése között szoros kölcsönhatás áll fenn. A prefektus számára fenntartott nagy újító figura kezdeményezési lehe-

¹⁶⁹ Ezeket az elemzéseket a szerző a prefektusi hivatalokról szóló, eddig még nem publikált saját munkáiból kölcsönözte.

tősege és mozgásszabadsága a legszigorúbb és legszűkreszabottabb szertartásosságot betartó kistisztviselőket, illetőleg engedelmeskedő és félénk középtisztviselőket feltételez. A kistisztviselőknek jut ugyanis az a hálátlan szerep, hogy az előírásokat — mindenfajta egyeztetés nélkül — másokkal betartassák. Számukra minden egyéni kezdeményezés tilos, nehogy önkényeskedéssel lehessen vádolni őket. Ez a szigorúság védelmet biztosít mind az ügyfél, mind a tisztviselő számára, de magas árat kell fizetni érte. Az ebből fakadó diszfunkciók szükségessé teszik, hogy az újító és a törvényhozó prefektushoz forduljanak, az egyedüli személyhez, aki képes a szükséges kompromisszumokat megtenni, és akinek a presztízse abból fakad, hogy ő az egyetlen, aki a szervezeten belül is teljhatalommal rendelkezik. A középtisztviselők pedig közvetítőként funkcionálnak; már túlságosan belebonyolódnak a szabály alóli kivételek vitájába ahhoz, hogy beosztottaik szertartásos és lázadó beállítottságát felvehesék, ahhoz viszont még nem elég erősek, hogy a hatalomban való részvétel funkcióit magukra vállalhassák. Az egész szervezet működése szempontjából szükséges teljhatalom ebben az egyensúlyi helyzetben teljesen kivételes jelentőségre tesz szert. Nem érvényesülhet a közvetlen kapcsolatokban, és a tisztelet és alávetettség légkörének kell körülvennie.

Íme egy sor új adat a bürokrata személyiségéről alkotott képhez. A bele-törődő és passzív tisztviselő mellett megcsodálhatjuk a jelentőségének tudatában levő és elégedett újítót, az engedelmes segéd tisztviselőt, akit át- meg átítat a tisztelet, vagy a szertartásos és lázadó kistisztviselőt. A szerepeknek ez az új együttese az aktív és erős szervezet által megkövetelt hierarchikus egyensúlynak felel meg. Mint majd látni fogjuk, ebben az elrendezésben nagyon kevés visszavonuló magatartást találunk. A visszavonuló magatartás valószínűleg a nagyobb szabályossággal és az újító funkció beszűkülésével van összefüggésben. Amikor a változások, illetőleg a változások véghezviteléhez szükséges hatalom nagyobb jelentőségre tesznek szert, mindig komolyabb elkötelezettséget és mélyebb érzelme- ket találhatunk.

Az első két részben vizsgált szerepek közül az utolsó olyan szerepek, amelyek problémát okozhatnak, az ipari monopólium üzemmérnökeire és karbantartó munkásaira jellemzők. Az ezeket a szerepeket betöltő személyek szenvedélyesen elkötelezettek. Ők azonban az újítóknak pon-

tosan az ellentétei. Bizonyos tekintetben konzervatívak. Mint láttuk, arra törekszenek, hogy fenntartsák a kiváltságaikat biztosító status quót, és a potenciális újító legfőbb ellenségeinek tűnnek. Ők azonban — a szó köznapi értelmében — mégsem szertartásosak. Kiváltságaik ugyanis nem a szabályőrzés szerepéhez kapcsolódnak, hanem sokkal inkább mindenfajta szabály alkalmazásának lehetetlenségéből fakadnak. Az üzemmérnökök és a karbantartó munkások tehát csak akkor tekinthetők „szertartásosaknak”, ha az egész rendszerre utalunk. Ebből a szemszögből ugyanis ők a szervezet által követett általános célok helyett az emberi kapcsolatoknak, illetőleg bizonyos műszaki normáknak adnak elsőbbséget. Minden más tekintetben azonban, a vezetésben levő kollégáikhoz viszonyítva, ők a gyakorlatiasabbak, a reálisabbak és a megvalósításban szenvedélyesebbek. Valójában elég jól kifejezik a bürokratikus személyiség másik dimenziójának két pólusából az egyiket, nevezetesen a konzervatív és a gyakorlati beállítottságot, amely ellentétes a bürokratikus idealizmusnak nevezhető beállítottsággal, vagyis az abban való hittel, hogy pusztán új előírások segítségével is sikerülhet változtatásokat keresztülvinni. Ez utóbbi beállítottság sokkal zavarosabb, mint amilyennek tűnhet, és gyakran kapcsolódik a visszavonuló viselkedéshez.¹⁷⁰

Összefoglalva: e rövid áttekintés során a különféle bürokratikus személyiségeknek két ellentétpárja rajzolódik ki, egyrészt az alárendeltség—lázadás páros, ami a válság és az újítás szituációt jellemzi, másrészt a konzervativizmus—idealizmus páros, ami pedig mindenekelőtt a rutin uralta szektoroknak és periódusoknak felel meg.

A BÜROKRATIKUS SZERVEZETI RENDSZER ELŐNYEI AZ EGYÉN SZEMPONTJÁBÓL

Eddig a bürokratikus szervezeti rendszer jellemző vonásait, valamint azt a módot elemeztük, amellyel az ilyen rendszer a változáshoz alkalmazkodik. Eljárásunk fényt derített e rendszer eredménytelenségére és

¹⁷⁰ A józanságra és az értelmi megértésre fektetett hangsúllyal mind a visszavonuló, mind az idealista tisztviselő a legtermészetesebb módon kompenzál. Ennek számos példáját tapasztaltuk.

diszfunkcióira, amelyek két tényezőből fakadnak: merevségéből és abból, hogy hajlamos kitérni a valóság elől. Ugyanakkor utaltunk arra is, hogy ezek a vonások nemcsak váratlan következményeknek, hanem a racionális cselekvésrendszer nélkülözhetetlen elemeinek is tekinthetők, amelyeknek az a célja, hogy a szervezet tagjai minimális konformitást tanúsítsanak. A bürokrácia jelensége — úgy tűnik — a szervezetnek mint mozgásban levő rendszernek a fenntartására szolgáló társadalmi ellenőrzés, valamint az e rendszernek alávetett emberi csoport reakciói között fennálló egyensúlynak felel meg. E két tényező pedig az egész társadalom kulturális normáitól, illetőleg azoktól a technikai lehetőségektől függ, amelyekkel az ember a társadalmi cselekvés bizonytalanságának redukálásához rendelkezik.

Azt is mondhatnánk, hogy ezt több szerző meggyőzően állította, hogy az egyének szenvednek a kollektív cselekvéshez nélkülözhetetlen kormányzattípusok (vagy a társadalmi ellenőrzés) tényétől, és hogy teljesen elképzelhető lenne, sőt a gyakorlatba is át lehetne ültetni a jelenlegi hatalmi viszonyok által megbénított formáknál hatékonyabb és az egyén képességeinek kibontakozása szempontjából kedvezőbb „kooperatív” szervezeti formákat. Mivel azonban eddig semmiféle kooperatív forma sem tudott soha fennmaradni, kérdés, vajon az emberek miért választották, illetőleg választják továbbra is — a reformátorok heves ellenzése ellenére is — inkább a konfliktusos, semmint a kooperatív játszmátípust. Miért kell a merev bürokráciához folyamodnunk? Miért kell magukra kényszeríteniük szertartásos vagy visszavonuló beállítottságokat? Ezeket a kérdéseket eddig a szervezet szemszögéből elemeztük. Most megpróbáljuk az egyén szemszögéből elemezni, és megtudni, hogy az egyének milyen előnyöket vélnek felfedezni a bürokratikus rendszerben.

A társadalmi cselekvés kooperatívabb formáinak kialakulása lényegében az egyéneknek a részvétellel szembeni beállítottságától függ. A „human relations” mozgalom, különösen pedig a lewini iskola teoretikusai gyakran érveltek úgy, mintha magától értetődő volna, hogy az ember a döntéshozatalban való részvételre vágyik, és erre kész lenne bármilyen körülmények között. Egyetértettek abban — legalábbis implicite —, hogy a döntéshozatalban való részvétel hiányának okait a szervezetekben és azok struktúrájában vagy esetleg a vezetők szokásaiban és előítéletei-

ben kell keresnünk. Eszerint csak arra van szükség, hogy a feletteseket az irányítás „engedékenyebb” formáinak nyerjük meg, és a beosztottak ebben boldogan vennének részt [51]. Nincs szándékunkban ezzel ellentétes álláspontot védelmezni. Úgy véljük, hogy jelentős előrelépéseket lehetne még tenni a döntéshozatalban való részvétel kérdésében. Ugyanakkor úgy gondoljuk, hogy a változtatás lehetősége ezen a téren szűkebb, mint ahogy azt általában gondolják, és hogy — amennyiben körül akarjuk határolni — feltétlenül komolyabban kell elemeznünk az egyének motivációit.

Az újabb kutatások kimutatták, hogy a szervezet tagjai nem feltétlenül lelkesednek azért a gondolatért, hogy fokozott mértékben vegyenek részt a szervezet működésében. A beosztottaknak a részvétel kérdésével szemben tanúsított beállítottságának többértelműsége egyrészt a human relations szellemében végzett képzési kísérletek következményeinek tudományos ellenőrzésének eredményeivel [52], másrészt a michigani egyetem Survey Research Centerje által egy biztosító társaságnál folytatott rendkívül nagyratörő decentralizációs program eredményeivel magyarázható [53]. Más kutatók, így például Chris Argyris is kimutatták, hogy az egyén és a szervezet között létrejövő általában implicit „pszichológiai szerződés” keretén belül minden olyan változást, amely nagyobb részvétellel jár, kedvezőtlennek tartanak [54]. Arnold Tannenbaum, az önkéntes és a kereskedelmi szervezeteken belüli ellenőrzés kérdéseiről szóló tanulmányaiban újra felfedezi, hogy az erős participációval rendelkező demokratikus rendszerben több a kényszer, mint a gyenge participációval rendelkező tekintélyuralmi rendszerben, ami nyilvánvalóvá teszi, milyen érdeke fűződhet a beosztottnak ahhoz, hogy apátiába meneküljön [55].

Minden bizonnyal nehéz olyan témával foglalkozni, amit már szinte teljesen kiaknáztak, így csupán néhány, az újabb fejlődés sugallta megjegyzésre korlátozódunk. Mint mondtuk, úgy tűnik, a szervezet tagjai eléggé kétértelmű beállítottságokat tanúsítanak. Egyrészt, természetes hajlamuk szerint — hogy saját környezetüket a lehetőségekhez képest ellenőrizni tudják — szívesen vállalnák a részvételt. Másrészt azonban tartanak is a döntéshozatalban való részvételtől, mivel — ha részt vesznek benne — valószínűleg elveszítik saját önállóságukat, és a velük együtt

résztevők korlátoznák, illetőleg ellenőriznék őket. Amikor az emberi viszonyok szempontjából tárgyalják a részvételt, megfélekeznek arról, hogy az embernek sokkal könnyebb megőriznie saját függetlenségét és integritását, ha kívül marad a döntéseken, mintha részt vesz azok kidolgozásában. Az egyén, aki nem kíván belesodródni a kollektív cselekvés irányítása által felvetett problémákba, sokkal szabadabb marad mindenfajta pressziótól. Ha az ember részt vesz a vitában, akkor már csak az általa elősegített együttműködés révén is kötve van, és mind feletteseinek, mind saját kollégáinak törekvései sokkal jobban sérthetik.

Éppen ezért a szervezet tagjai általában akkor vállalják a döntésekben való részvételt, ha ezért jelentős ellenszolgáltatást kapnak. Először megpróbálnak alkudozni, és rendszerint csak akkor vállalják a részvételt, ha biztosak abban, hogy ebből megfelelő előnyük származik. Ez abban az esetben is igaz — még a hierarchia legalsó fokán is —, amikor a részvétel esetleg csupán annyit jelent, hogy az ember többé-kevésbé felelősséget vállal saját feladata elvégzéseért. És természetesen sokkal inkább igaz akkor, amikor a munkaerő elosztásáról, illetőleg a feladatok meghatározásáról van szó. Ebből a szempontból nézve, a visszavonulás racionális beállítottságnak tekinthető akkor, ha az egyénnek jó oka van azt hinni, hogy — részvétele esetén — a részvételéért felajánlott ellenérték nincs arányban a tőle megkívánt erőfeszítéssel, és hogy valószínűleg „manipulálják” majd, ha belemegy a vitába. A részvétel valóságos szándéka tehát végeredményben nagymértékben attól függ, milyen mértékű a másik fél iránti bizalom és nyíltság, ami a szóban forgó környezetben és a társadalomban az interperszonális kapcsolatokat jellemzi.¹⁷¹ Olyan társadalomban, ahol az egyén függetlenségének bizonyítása önmagában érték, ott a visszavonulást mindaddig megfelelő viselkedésnek fogják tartani, amíg a felajánlott részvétel az egyénnek nem ad elég személyes ellenőrzési jogot.

Egy másik alapvető kulturális tényező — a hatalmi viszonyok terén található normák — még fontosabbnak tűnhet. Bizonyos fokú felülről gyakorolt kényszer — mint láttuk — továbbra is nélkülözhetetlen ahhoz,

¹⁷¹ A részvételi szándék természetesen a hierarchikus rendszerben elfoglalt helyüktől, valamint a civilizáció felkínálta társadalmi kategóriák közötti kapcsolatok modelljeitől is függ.

hogy szembe tudjanak nézni a szervezeten kívül és belül továbbélő bizonytalansági tényezővel, valamint a szakemberek követeléseivel, akikre a vezetőknek rá kell bízniuk magukat, hogy szembe tudjanak szállni e követelésekkel. Amennyiben ezeket az elkerülhetetlen hatalmi viszonyokat csak nehezen képesek elfogadni, úgy azok nagymértékben korlátozhatnák a részvétel lehetőségét, és elősegíthetik, hogy helyette a visszavonuló és lázadó magatartások alakuljanak ki. Ebben a légkörben erősödik meg a centralizáció irányába ható nyomás, és jöhetnek létre az olyan circulus vitiosusok, amelyeket két esettanulmányunkban elemeztünk.¹⁷²

Mindenesetre a bürokratikus rendszer általános egyensúlya attól függ, hogy az alkudozások során mely vonatkozásban képesek az egyének és a szervezetek megegyezni. Ezek a vonatkozások pedig egyrészt az egyének törekvéseitől és elvárásaitól, másrészt a szervezet gyakorlati követelményeitől függenek. E követelményeket azok a technikai eszközök határozzák meg, amelyeket az embernek sikerült környezete ellenőrzésére kidolgozni, illetőleg ugyanazok a kulturális normák, amelyek egyéni reakcióit is alakítják.

Ezen általános kereten belül, a bürokratikus szervezeti rendszer — mint ahogy az általunk vizsgált bürokratikus rendszerek is — az egyén számára a függetlenség és a biztonság szerencsés kombinációját nyújtja. Manapság a kutató hajlamos arra, hogy a bürokratikus rendszernek csupán diszfunkcionális aspektusait lássa. Arra helyezi a hangsúlyt, milyen súlyos árat kell fizetni mindenkinek a szervezetben és a saját ügyfeleiért. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy ha reálisan számolunk egyfelől a szervezet tagjainak értekeivel és igényeivel, másfelől a társadalmi cselekvés szükségszerű korlátaival, akkor a résztvevők szempontjából mégsem olyan rossz a bürokratikus szervezet.

Az előírások valójában az egyéneket védik, az egész bürokratikus rendszer pedig olyan védelmi struktúrának tekinthető, amelyet a társadalmi cselekvés által felvetett problémák előtt álló egyén gyengesége tett szükségessé. Az előírások által behatárolt területen, illetőleg az egész

¹⁷² Más típusú a a merevség abban az esetben, amikor a hatalmi viszonyokat elfogadják, például az alávetettség légkörében.

bürokratikus rendszer révén az egyének szabadon és nagyrészt önkényesen járulhatnak hozzá vagy tagadhatják meg hozzájárulásukat. Részt vehetnek vagy visszavonuló beállítottságot tanúsíthatnak, azonosulhatnak a szervezeti célokkal, és komolyan elkötelezhetik magukat feladataikkal, vagy önmagukból csupán a szükséges minimumot nyújtják, hogy ezzel a munkán kívüli egyéni vállalkozásaik számára tartsák fenn energiáikat. Ebben az összefüggésben nem valószínű, hogy elképzeléseiket, illetőleg egyéniségüket érvényesíteni tudják, vagy hogy valaha is különbözzenek kollégáiktól. Cserében viszont nem kell félniük a kudarctól, és nem kell tartaniuk kollégáik és konkurrensaik ellenszenvétől.

Sőt ennél még tovább megyünk, és azt állítjuk, hogy a bürokratikus szervezeti rendszer mindig tartalmaz bizonyos adag kényszerszervetelt, ami az egyén számára és az adott pillanatban előnyösebbnek tűnik az önkéntes részvételnél, amiről túl könnyen hisszük azt, hogy ők követelik. Úgy véljük, hogy még a visszavonulás, a szertartásosság vagy a lázadás diagnosztizált eseteiben is van egy nem elhanyagolható részvételrész, amelynek jelentőségét csak akkor mérhetjük fel, ha összehasonlítjuk a kevésbé fejlett társadalmakban észlelt reakciókkal és munkateljesítménnyel, ahol az egyének képtelenek elég figyelmet szentelni szervezetben belüli feladatuk jelentőségének.¹⁷³ Ez azonban erőltetett vagy *kényszer-részvételnek*¹⁷⁴ tekinthető, amiért az egyén egyáltalán nem vállalja a felelősséget. Ez rejtett és elkötelezettség nélküli részvétel. Az egyén, aki aláveti magát, teljes egészében megőrzi szabadságát a szervezettel szemben. Ez a helyzet lehetővé teszi a — máskülönben megoldhatatlan — ellentmondás feloldását. Egyrészt az egyénnek szüksége van arra, hogy a döntéshozatalban részt vegyen, és hogy tudatában legyen annak, hogy a szervezet nem tudná nélkülözni részvételét. Másrészt viszont azzal

¹⁷³ Az amerikaizás, a „vad”-sztrájk a beosztottak által alkalmazott eszköz arra, hogy a szervezet vezetőit az ő „részvételük” szükségességére emlékeztessék.

¹⁷⁴ Egy kalap alá vesszük itt a döntéshozatalban való részvételt és a döntések kivitelezésében való részvételt. Úgy véljük ugyanis, hogy az általánosan használt megkülönböztetésnek pusztán formális jelentőségük van. Minden szinten születnek döntések, ezekért felelősek az érdekeltek, még ha azoknak a feletteseknek a szemében, akik olyan programokat dolgoznak ki, amelyekben majd ezek a döntések elhelyezkednek, úgy tünnék is, hogy ezek csupán a döntések alkalmazásának részei.

is tisztában van, hogy a szervezet nem tud olyan ellenszolgáltatást nyújtani részvételéért, amit pedig az egyén szükségesnek tartana ahhoz, hogy komolyan elkötelezze magát, viszont mozgásszabadsága korlátozását sem akarja kockáztatni. Amennyiben a szervezet, hivatalos előírásokkal, az egyént arra kötelezi, hogy minden felelősség nélkül vegyen részt a döntéshozatalban, akkor e két ellentétes törekvésnek eleget tud tenni: a döntéshozatalban való részvétellel értelmet nyer a közös mű, és önállóságát is meg tudja őrizni egy olyan helyzetben, amikor hivatalos felelősségvállalás esetleg elvenné tőle ezt az önállóságot. Ezenkívül látványos visszavonulása arra készteti a szervezetet, hogy egyre jobban ösztönözze a részvételre, általa viszont az egyén erősíti helyzetét a szervezettel folyó alkudozásban.

A bürokrácia merevségének mélyebb funkciója ebből a szemszögből nézve végeredményben védelmező funkcióként is értelmezhető. Biztosítja azt a minimális biztonságot, amely nélkülözhetetlen az egyén számára társaival való kapcsolataiban, a céljai megvalósításához szükséges egybehangolt közös tevékenységeik során. Ha adott társadalomban és adott pillanatban az egyének nagyon érzékenyek, akkor védelmük biztosítása érdekében szükség lehet arra, hogy bürokratikus circulus vitiosusokhoz folyamodjanak. Ebből pedig azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az iparilag legfejlettebb társadalmakban a bürokrácia merevsége egyre jobban csökken majd, mert ott a sokkal rugalmasabb és bonyolultabb szervezeti rendszerben az egyének kevésbé lesznek érzékenyek a konfliktusokból fakadó problémákra és a kudarccal járó veszélyekre. Minél kevésbé érzékeny az egyén, annál kevésbé akar nagy árat fizetni a bürokrácia merevsége miatt.

Végül ehhez azt is hozzátehetjük, hogy a bürokráciamodellnek — amelynek előnyeit az egyén szempontjából most elemeztük — egyéb, bár korlátozottabb, funkciója is van. Kitűnő eszközül szolgál ugyanis arra, hogy modern társadalmunkon belül a preindusztriális világ bizonyos individualista értékeit megőrizze. Különösen érvényes ez Franciaországra, ahol a bürokrácia merevségét a hagyományos életmód továbbélésével hozzák összefüggésbe, amit a francia társadalom az ipari forradalmak előtt tökélyre vitt. A franciák azáltal, hogy mindenfajta tudatos és önkéntes részvételnek ellenállnak, és inkább a bürokratikus szervezeti rend-

szer központosított hatalmát, stabilitását és merevségét részesítik előnyben, alapjában véve — többségük — olyan életstílust igyekeznek megőrizni, amely maximális egyéni autonómiát és önkényt jelent, és ugyanazokból az értékekből következik, amelyekhez az egykori Franciaország parasztjai, kézművesei, polgárai és nemesei kötődtek, és amelyekből a nagyon kifinomult „életművészet” is született. A francia bürokratikus szervezeti rendszerben nincsenek többé formális korlátok, mint a „tradicionális” típusú társadalomban, így az egyének minden állásért egyformán versenyezhetnek. Az egyéni önmegvalósítás lehetőségeit azonban intézményesítették, és ezek most már a hivatalos munkán kívül kerültek, illetőleg a szervezet tagjainak mindennapi környezetén kívülre; a verseny teljesen formálissá vált, és elszakadt a munkaviszonyoktól; az ebből származó elszigetelődés teljesen ahhoz hasonló védelmet nyújt, mint a teljesítményeket nélkülöző rendszer.¹⁷⁵

Ez a helyzet — ne feledjük — az egyén számára jelentős hátrányokkal is jár. A bürokrácia világa teljesen az önkény világa. A rendszer tagjai ugyan védettek, de ezt a rendszert mégis nehéz elviselni, mivel e védelem ára a valóságtól való elszigeteltség. Biztonságban vannak ugyan, és védettek a valóság következményeivel szemben, ugyanakkor azonban ez azt is jelenti, hogy semmilyen eszközük sincs saját erejük összemérésére. A valóságtól való elszigeteltség, erejük összemérése lehetőségének hiánya azzal a következménnyel jár, hogy egyfajta sajátos szorongás alakul ki bennük — bár azt mondhatnánk erre, hogy ez másodlagos dolog —, ami magyarázatot ad arra is, miért van kivételes jelentősége a bürokratikus rendszeren belül az emberi viszonyok kérdésének. Amit a bürokraták a biztonságon nyernek, azt a realizmuson elvesztik; bonyolult és nehéz szankciókra kell hagyatkozniuk ahhoz, hogy értelmezni tudják az emberi viszonyok hozzájárulását, és hogy ezáltal saját sikerüket értékelni tudják. Éppen ezért a bürokraták világa a presztízsért folytatott kicsinyes és örökös pozícióharcban megoldhatatlan jelentéktelen viszályok világa. Részen megszabadulnak a helyzetében (státusában) bizonytalan modern ember szorongásától, deszúik látókörűvé válnak, és egymásra acsarkodnak a hatalomért folyó harcban, ami a túl merev társadalmi rendszer jellemzője.

¹⁷⁵ Így fordítottuk le a Talcott Parsons által szívesen használt *ascription-achievement* fogalompárt.

A BÜROKRÁCIA JELENSÉGE MINT FRANCIA KULTURÁLIS JELENSÉG

Az előző fejezetekben a bürokrácia jelenségét mint az általános szervezetelmélet különös esetét tárgyaltuk. A viselkedések szabályszerűségében, valamint az általunk megfigyelt circulus vitiosusokban az általános cselekvési rendszer játékszabályait és működési mechanizmusait, valamint azok jelentőségét vizsgáltuk. A következő fejezetekben ugyanezeket az adatokat elemezzük, de most már nem belső logikájuk alapján, hanem azon társadalom társadalmi, illetőleg kulturális viszonyaival való összefüggésükben, amelyben ezek megjelennek.

Ilyen vizsgálatot — bármilyen különös — sem a szociológusok, sem az etnológusok nem folytattak. A politikai és a társadalmi tényekkel tisztában levő kutatók többsége mindazonáltal többé-kevésbé explicit módon mindig is elismerte, hogy rendkívül nagy és sajátos eltérések vannak a különböző nyugati társadalmak „bürokratikus” cselekvési struktúrái és formái között, nem beszélve természetesen arról, hogy Nyugat és Kelet között még ennél is mélyebb különbségek léteznek. A gyakorlati szakemberek ezzel tisztában vannak, és számolnak is vele. A társadalomtudományokat azonban — talán a Völkerpsychologie nyomán maradt kellemtelen emlékek miatt — soha nem érdekelték komolyan az effajta összevetések.

Igaz ugyan, hogy Tocqueville, az ő korában egy sor hasonló összehasonlítást javasolt, amelyek száz évvel megjelenésük után sem veszítettek érvényükből, és ma is helytállóak. *A demokrácia Amerikában* és *A régi rend és a forradalom* c. műveiben össze tudta kapcsolni a társadalmi viszonyoknak és a primér csoport viszonyainak elemzését, a közigazgatási

struktúrák, illetőleg a társadalmi és a politikai szabályok alakulásával.¹⁷⁶ Ezt a hajlamát — amit olyan jól tudott kamatoztatni — igazából azóta sem hasznosították. Taine a Franciaország és az angolszász világ közötti összehasonlítást a centralizáció ellen folytatott harcában alkalmazta, de ez nem annyira tudományos, mint inkább a társadalom konzerválásának — egyébként meglehetősen szűk — perspektívájában érdekelte őt. A későbbiekben mind a Le Play követőinél, akik már az 1890-es években [1] ezen a kérdésen dolgoztak, mind a területi reformátoroknál az 1910-es években, valamint a vichy-i filozófusoknál vagy Michel Debrénél [2] az összehasonlítás gondolata dogmatikus és politikai célzatú maradt, és soha nem kísérte olyan megértő szociológiai gondolkodás, mint elődek esetében.

Az összehasonlítás kérdése újra felmerül az amerikai kutatóknál, akik — körülbelül tíz éve — kezdtek számot vetni azokkal a tévedésekkel és naivitásokkal, amelyeket az amerikai tapasztalat egyetemes voltába vetett túl nagy bizalmuk miatt követtek el. Az etnológusok [3], majd a szociálpszichológusok és a szociológusok [4] erőfeszítései is — úgy tűnik — eddig túlságosan csak az értékek vizsgálatára irányultak. Az értékek szintjén a különbségek nagyon jól láthatók, de nehezen ragadhatók meg, mivel elhomályosítják őket a szemantikai nehézségek. Véleményem szerint az intézmények területe, pontosabban a szervezetek működésének vizsgálata sokkal gyümölcsözőbbnek bizonyul. Az ember tevékenysége valójában csak a bonyolult szervezetek működése révén fejeződhet ki. Ebből következik, hogy csak e szervezetek által alkotott döntési rendszerek közvetítésén keresztül tanulhatja meg, illetőleg dolgozhatja ki a társadalom az emberi viszonyok új modelljeit, illetőleg alakíthatja át az eddig használt modelleket. Az ilyen tanulási folyamat tanulmányozása, ami nem történhet az értékek szintjén — úgy véljük —, teljesen megújíthatja az összehasonlító gondolkodás értelmét és jelentőségét, amely ily módon tökéletesen elkerülheti a Völkerpsychologie által ránk hagyott konzervatív hagyományt.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Újraolvasva például meglepően modern elemzéseket ad az amerikai „kiscsoportokról” vagy a társadalmi kategóriák közötti viszonyokról a régi rendben.

¹⁷⁷ Ahogyan a neorealizmus révén világos képünk alakulhat ki a cselekvésről, és kiküszöbölhetjük a *one best way* fikcióját, és ahogyan elfogadjuk, hogy többféle szer-

E mű keretei között célunk szerényebb. A rendelkezésünkre álló adatok elégtelen volta csak annyit tesz lehetővé, hogy egy-egy területet csupán érintsünk, és e területekkel kapcsolatban néhány hipotézist tegyünk. Először is, a most kidolgozott általános elméletet ezzel az új „kulturális” elemzéssel bizonyos távlatból kívánjuk szemlélni, hogy e mögött az absztrakció mögött — amely a szervezetek működésének túlságosan is racionális képét nyújtja — kivehessük azokat a tulajdonképpeni nemzeti vonásokat, amelyek a bürokratikus rendszert jellemzik. Az általános vonások általunk feltárt kulturális aspektusainak vitája lehetővé teszi majd számunkra, hogy modellünket érdemlegesen bírálhassák, és hogy kijelöljük e modell határait és ésszerűbb helyét.

A tárgyalni kívánt másik lényeges kérdés arra vonatkozik, amit modellünk mélyebb „harmonikus vonásának” nevezhetnénk. Harmonikus vonásokon az általunk alkalmazotthoz hasonló sémákat és modelleket értünk, amelyek annak megértéséhez szükségesek, hogy egy társadalomban hogyan működik a nevelési rendszer, az ipari viszonyok rendszere, a politikai-közigazgatási rendszer, a vállalkozás rendszere, valamint az innováció és a változás folyamatai. Úgy véljük, hogy ezek a mélyebb összefüggéseket takaró analógiák kétféle tényezővel magyarázhatók: egyrészt azzal, hogy a cselekvési rendszerek szövetét alkotó emberi viszonyokat ugyanazok a kulturális vonások határozzák meg, mint amelyeken a hatalmi viszonyok súlya és a bürokratikus szervezeti rendszer kialakulása nyugszik; másrészt mindezek a cselekvési rendszerek, valamint maguk a bürokratikus szervezetek által alkotott cselekvési rendszerek kölcsönösen feltételezik és erősítik egymást.

Miután megvizsgáltuk szervezeti modellünk jellemzőit, végül egy utolsó kérdést kívánunk tárgyalni, mégpedig a bürokrácia jelenségének helyét a francia társadalomban. A legközvetlenebb szinten a közigazgatás és a bürokrácia azonosítása kissé felszínes. Kimutattuk, hogy a bürokrácia merevsége mindenfajta szervezetben megtalálható, és hogy — olyan

vezeti modell alapján ugyanarra az eredményre juthatunk, a struktúrák és a diszfunkciók elemzésének is lehetővé kellene tennie, hogy a kulturális különbségek közvetlen belátását anélkül illeszthessük a cselekvésszociológiába, hogy ezáltal az emberi csoportok immanens értékeit szembehelyeznénk a tudományos racionalizmussal.

okok miatt, amelyekben semmi misztikus nincsen — a közigazgatás általában sebezhető, néhány közigazgatás pedig különösen az. Az általánosítás magasabb szintjén azonban felmerül az a kérdés, hogy vajon a közigazgatás, amelynek a társadalom megkülönböztetett eszközöket juttatott, nem tükrözi-e az egész társadalom szintjén megjelenő diszfunkciókat és a circulus vitiosusokat? Az egész társadalomnak mint szervezeti rendszernek effajta vizsgálata természetesen ma még a spekuláció területére tartozik, de bármennyire vakmerőnek tűnik is, lehetőséget nyújt arra, hogy még nagyobb távlatból szemléljük a bürokrácia jelenségét, és hogy még általánosabb elemzést javasoljunk azzal kapcsolatban, ahogyan a társadalom — egyensúlya fenntartása érdekében — a szükséges társadalmi ellenőrzést és a nemkülönben nélkülözhetetlen innovációkat és változtatásokat véghezviszi.

A bürokratikus circulus vitiosusok általunk javasolt modellje egyetemesen alkalmazható modellnek tűnt. Ebből következik, hogy kidolgozása során, az általunk tapasztalt sajátos realitásokon keresztül, tudatosan próbáltuk megtalálni a lehető legabsztraktabb és legáltalánosabb sémákat.

Vajon megfigyeléseink alapján nem adódhat-e más értelmezés is? Számos megközelítés alapján úgy véljük, hogy a viselkedésnek azok a vonásai és a viszonyoknak azok a modelljei, amelyeket mi alkalmaztunk, nem csupán bürokratikus presszióval magyarázhatók, hanem a francia társadalomra nagyon jellemző sajátosságokkal is egybeesnek.

Márpedig, ha ez így van, akkor felvetődik az a kérdés, vajon meddig számít modellünk kizárólag francia modellnek, és vajon más kulturális összefüggésben nem képzelhetők-e el más modellek? Mindenesetre, ha meg akarjuk ismerni modellünk valódi értékét, és fel akarjuk mérni hasznát, úgy azt bizonyos távolságból kell elemeznünk.

Igaz, a kulturális dimenzió jelentőségével már akkor tisztában voltunk, amikor azt elemeztük, hogy a szervezet tagjainak milyen előnyeik származhatnak a bürokratikus rendszerből. Ha azonban ezt a kulturális dimenziót különválasztanánk — ami szükségszerűen bekövetkezik, ha a diszfunkció fogalmát használó magyarázatról át akarunk térni a látens funkciók fogalmát alkalmazó magyarázatra¹⁷⁸ —, akkor tulajdonképpen még nem tárgyaltuk igazán.

¹⁷⁸ Gouldner például, amikor a bürokratikus szabály legfőbb látens funkciójának azt a törekvést tekinti, hogy a hagyományos baráti és informális interakciók csökkenésének, valamint a szembenálló csoportok értékrendszerei közötti különbségnek betud-

Ahhoz, hogy a kérdést helyesen tehesük fel, ezúttal megfordítjuk a fogalmakat. Ahelyett, hogy a már felállított sémából, a diszfunkció megmagyarázásából indulnának ki, kezdeti megfigyeléseinkhez nyúlunk vissza, és megpróbáljuk meghatározni, milyen mértékben tekinthetők sajátosan francia vonásoknak azok az ismérvek, amelyekre eddig támaszkodtunk. Először is, az interperszonális és a csoportközi viszonyok kérdését vizsgáljuk meg, amelyekre vonatkozóan — úgy tűnik — a kulturális vonások hatása a legvilágosabb. Majd a hatalmi, illetőleg a függőségi viszonyoktól való félelem kérdéseit tárgyaljuk, ami lehetővé teszi majd, hogy olyan általános jellegű hipotézist állíthassunk fel, amely képes modellünknek e „francia” aspektusait is figyelembe venni. Végül, kiegészítvén e hipotézisünket, a változás kérdését taglaljuk, mivel kulturális fogalmak segítségével fogjuk megmagyarázni a bürokratikus hierarchia csúcsán található mindenható hatalom gyengeségéből fakadó paradoxont. Ezt követően foglalkozunk azzal, hogy milyen egyéb modellek dolgozhatók ki ahhoz, hogy megérthessük a különböző kulturális kontextusokban kialakuló diszfunkciókat és merevséget.

AZ INTERPERSZONÁLIS ÉS A CSOPORTKÖZI VISZONYOK KÉRDÉSE

Az interperszonális és a csoportközi viszonyok — mint emlékszünk — rendkívül jellemző és viszonylag hasonló vonásokat mutatnak mind a könyvelési irodában, mind az ipari monopóliumban. Ezek a vonások — az egyén leszígyeteltsége, a formális tevékenységek túlsúlya az informális tevékenységekkel szemben, az egyes rétegek elszígyetelődése és az egyes rétegeknek a kiváltságaikért egymással folytatott harca — nagyon

ható feszültségeket csökkentsek, hiába maradt meg továbbra is az általánosság szintjén, az általa előtérbe helyezett új tényezők csupán látszólag egyetemesek, mert mint tudjuk, mind az interakciók, mind pedig az értékek szintjén, a kulturális különbségek legalább olyan lényegesek, mint az egyes korszakok eltéréséből adódó különbségek. Éppen, mert túlságosan is hisz sémája egyetemes érvényében, végül a bürokratikus diszfunkciót a weberi értelemben vett bürokratizálódással azonosítja.

fontos szerepet játszottak a bürokratikus szervezeti rendszer modelljében. Az egyes rétegek elszigeteltsége alkotta a modell egyik kulcselemét. Márpedig azok a vonások, amelyekről úgy vélhettük, hogy a bürokratikus circulus vitiosus közvetlen következményei voltak, elég jól megfelelnek néhány francia kulturális jellemzőnek is.

Vizsgáljuk meg adatainkat kissé közelebből. A könyvelési irodában végzett kutatási eredményeink elemzése során azt tapasztaltuk, hogy informális kapcsolatok az alkalmazottak között kevésbé fordultak elő. Az alkalmazottak (nők) nagyon gyakran elszigetelődtek egymástól, ami igen nehéz lehetett a családjuktól és saját környezetükből is általában kiszakított fiatal lányok és asszonyok számára. Ritkán említették, hogy az irodában vannak barátnőik, és többnyire azt ismételgették, hogy inkább az irodán kívül szeretnének barátnőket. Mindenesetre úgy tűnik, nagyon kevés barátság jutott el odáig, hogy azokból koherens kiscsoportok születhettek volna. Nem jöttek létre másféle társaságok sem. Az olyan társaságok, amelyek korábban kulturális tevékenységekre vagy szabadidő-eltöltésre szerveződtek, minden jelentőségüket elvesztették. A szakszervezetek persze sokkal aktívabbak voltak, de egy átlagos alkalmazott számára — akár fizető tag, akár nem — teljesen formális intézményeknek tündtek, amelyekben kizárt, hogy személyesen is részt vegyenek. Az iroda általában olyan környezet benyomását keltette, ahol sem a spontán csoportoknak, sem az önkéntes csoportoknak nem volt semmiféle jelentőségük. Semmiféle klikk, semmilyen kisebb csoportosulás nem volt képes túljutni az ideiglenes csoport stádiumán, és még ezen a szinten sem volt képes a különböző kategóriákhoz tartozó embereket összegyűjteni.

A monopóliumban készített interjúk több barátság jelenlétére utalnak, de — úgy tűnik — ezek a barátságok — éppúgy, mint a könyvelési irodában — sem voltak képesek klikké vagy csoporttá szerveződni. Az informális csoportok ugyanúgy gyanúsak voltak, és itt sem lehetett elképzelni, hogy a különböző kategóriájú emberek ugyanabba a csoportba tartozzanak.

Ezek a szokások teljesen eltérőek azoktól, amelyek az amerikai szervezetek légköréről szóló számos leírásban tapasztalhatók a híres hawthorne-i kísérletek óta. Ezek a leírások rendszerint az ipari vállalatokra

vonatkozna, de Peter Blau, Roy Francis és R. C. Stone legújabb kutatásai a közigazgatásban ugyanezekre a következtetésekre jutnak [5].¹⁷⁹

E sajátosságok — ha jól belegondolunk —, szorosan összefüggnek a rétegek elszigetelődésének általunk is elemzett rendszerének működésével. Ebben a rendszerben az egyén elégséges védelemre talál abban a formális és absztrakt csoportban¹⁸⁰ — rétegben vagy hierarchikus kategóriában —, amelyhez tartozik. A szenioritás elve megtiltja a felettes hatóságoknak, hogy beleavatkozzanak a beosztottak interperszonális problémáiba, és szigorú egyenlőséget honosít meg az azonos rangú tagok között. Ebből következik, hogy az egyénnek nemcsak hogy nincs szüksége az informális csoport védelmére, — hanem — gyakran saját kárán — azt is megtanulja, hogy minden olyan erőfeszítése, amely arra irányul, hogy külön informális tevékenységet hozzon létre, valószínűleg veszélyeztetné annak a formális kategóriának a kohézióját, amelyhez sorsa kapcsolódik, és hogy lehetetlen szembeszegülnie azokkal a pressziókkal, amelyeket ez a formális kategória gyakorol rá az ilyenfajta akciók megakadályozása végett. Ebből a szempontból különösen elítélendők a különböző kategóriák tagjait egyesítő klikkek és csoportok, mivel protekciózással vádolhatók, ami ebben a rendszerben továbbra is a fő bűn marad.

Így olyan világban, ahol a konformitás a mindenkire egyformán érvényes személytelen előírások egymást erősítő hatásából, valamint abból a csoportnyomásból fakad, ami az egyes kategóriákon belül az egyensúlyt fenntartja, természetes, hogy az informális csoporttal szemben a formális csoportnak van elsőbbsége, és az egyén elszigetelt marad. Ez a mechanizmus — amelynek néhány példáját — elsősorban a monopóliumon belül¹⁸¹ már elemeztük —, mint tudjuk, a hierarchikus — for-

¹⁷⁹ Azt is mondhatnánk, hogy ezzel szemben a francia ipari légkört számos informális tevékenység jellemzi, de mivel a rendelkezésünkre álló adatok nem elegendőek ahhoz, hogy erre a következtetésre jussunk, inkább figyelmen kívül hagytuk ezt a nyilvánvalóan lényeges pontot [6].

¹⁸⁰ A szó legszorosabb értelmében véve absztrakt csoportról van szó az olyan szakmai kategóriák esetében, mint az üzemmérnökök kategóriája, amelynek tagjai soha nem találkoznak egymással.

¹⁸¹ Ezzel kapcsolatban utalunk a termelőmunkások és a karbantartó munkások konformizmusára.

mális és informális — nyomás csökkenésével függ össze. A szokásos modell helyett tehát — amely szerint a beosztottak azért hoznak informális csoportokat létre, hogy ellenállhassanak a felettesek nyomásának — egy attól teljesen eltérő modellel van dolgunk, amely szerint — mivel az alá- és fölérendeltség, valamint az ellenőrzés rendszere nem engedi meg, hogy a legcsekélyebb mértékben is különbséget tegyenek, mivelhogy túlságosan formalizált — az egyének továbbra is elszigeteltek maradnak, és egymást ellenőrzik, hogy ily módon tartsák fenn a formalizmust, amelyről tudják, hogy megvédi őket.

A formális csoport primátusa az informálissal szemben, az egyes kategóriáknak tagjaik felett gyakorolt szűk ellenőrzése — mint tudjuk — az egyes kategóriák elszigetelődésével — azzal, hogy szinte lehetetlen az egyik kategóriából a másikba való átjutás — a kategóriák közötti kommunikációs nehézségeivel és a szertartásosság kialakulásával függ össze. Eddig ezeket a vonásokat az egyes rétegek elszigeteltségének közvetlen következményeként, illetőleg az egyéneknek az önkény és a függőségi viszonyok elleni harcának közvetett következményeként értelmeztük. De ez a viszony meg is fordítható. Azt is gondolhatjuk, hogy az olyan kulturális vonások, mint amilyenek az egyén elszigeteltsége és az informális tevékenységek hiánya, erős ösztönző erők lehetnek az ilyen bürokratikus szervezeti rendszer továbbfejlődésében. Mindenesetre ezek igen fontos tények azok számára, akik meg akarják érteni azt, hogy sajátos kulturális kontextusban mi az oka némely szervezeti modell sikerének.

Márpedig ezek a vonások Franciaországban nagymértékben kialakult kulturális vonásokként jelennek meg. Természetesen nem rendelkezünk e témáról tudományos összehasonlító tesztekkel, mert még egyetlen empirikus vizsgálat sem próbálta meg azt felderíteni. Meg kell tehát elégednünk számos kutató megfigyelésével, akik arra utaltak, hogy Franciaországban milyen csekély jelentősége van az önkéntes csoporttevékenységeknek, és hogy informális szervezeti keretek között a franciák milyen nehezen működnek együtt.

A legkomolyabb etnológiai vizsgálatok is ezzel egybehangzó és jelentős eredményekre jutottak e témában. Lucien Bernot és René Blancard egy Párizs melletti körzet falujáról szóló tanulmányukban például ezt írják: „Már a gyerekeknél is megtalálható Nouville egyik jellemző aspektusa:

a csoportok hiánya. A közösségben nem létezik egyetlen gyerekklíka, egyetlen gyerekcsoport sem.” [7]

Leírják, hogy ugyanez a jelenség érvényesül a felnőtteknél is, sőt a szomszédos üzem munkásainál is, akik — úgy tűnik — nem képesek tartósabb kapcsolatokat kialakítani egymás között, pedig — vagy talán éppen azért, mert — ugyanabban a negyedben élnek. A faluban egyetlen fiatalokból álló társaság létezik, amelynek a lakosság többi rétegéhez viszonyítva kicsit magasabb a státusa; ezek a fiatalok gyakran vannak együtt. Ennek a csoportnak sincs vezetője, és sem nem túl aktív, sem nem nagyon stabil. Ha a pap és a tanító nem lennének:

„Az a kevés kollektív élet, a szervezett szabadidő is elsüllyedne az ifjúság apátiájában, amely nem mer szembenézni a felelősség kockázatával...” [8]

Így a politikai életben — úgy tűnik — ugyanez a jelenség uralkodik, vagyis a szervezett csoportok hiánya, az elszigeteltség és az apátia, ami nem akadályozza meg, hogy a nemzetgyűlés választásain a szavazók igen nagy része ne a szélsőbalra szavazzon.

Bizonyosan sokkal több tevékenységet tapasztalt Vaocluse napos közösségében Laurence Wylie, de a szerző éles meglátásai nyomán ott is hasonló helyzetet találunk. Az emberek ragaszkodnak függetlenségükhöz és elkülönültségükhöz. Ugyanilyen nehezen hajlandók egymással alkotó módon együttműködni. Minden szervezett tevékenység beleütközik abba a közakarathba, hogy ne törjék meg a különböző családok közötti elméleti egyenlőséget. Aki mégis megteszi, ezzel kezdeményezőkézséget tanúsít, és így azonnal megvádolják, hogy parancsolgatni akar [9].

A szervezett alkotó tevékenység ugyanilyen hiányát mutatta ki egy harmadik kutató, amikor egy falusi közösség korábbi életvitelének teljes átalakulása előtti reakcióit tanulmányozta. Csak a legvégső esetben merül fel a kezdeményezés és az irányítás, és akkor is azért, mert azt átmeneti helyzetnek tekintették, és a kitűzött célokat negatívnak tartották [10].

A történelemben számos bizonyítékot találunk arra, hogy miért maradhattak fenn az effajta beállítottságok több évszázadon át. Egyik sem olyan ékesszóló azonban, mint Turgot-nak, minisztersége idején tett megvető kijelentése:

„Az egyházközség kunyhókból és a kunyhóknál nem kevésbé passzív lakosok gyülekezetéből áll.”[11]

Ezek a kérdéseken a legmélyrehatóbban gondolkodott Tocqueville. Igen helytálló magyarázatot ad arra, hogy a XVII. és XVIII. századi abszolút monarchia községi politikája, különösen pedig pénzügyi politikája hogyan fojtotta meg végérvényesen minden kezdeményező neki-buzdulást és — elsősorban az alsóbb szinteken — a szervezett tevékenység minden lehetőségét.

„Ebben az adórendszerben minden adóalanynak valójában az volt a közvetlen és állandó érdeke, hogy leskelődjön a szomszédja után, és jelentse az adószedőknek, hogyan gyarapodik a szomszéd vagyona; mindenkit arra uszítottak, hogy a többieket irigyelje, besúgja és gyűlölje.”[12]

Nagyon jól érzékeli egyfelől az egyén elszigetelődését és az együttműködés szellemének hiányát, másfelől a különböző társadalmi kategóriák elszigeteltsége és álelőjogaikért folytatott állandó harcuk közötti logikus kapcsolatot.

„Ezeket a különböző testületeket néhány csekély kiváltság választja el egymástól. . . Mindazonáltal állandó harc folyik közöttük az elsőbbségért. A felügyelőt és a bíróságokat elkábítja viszályaik zaja. »Végül úgy döntöttek, hogy a szenteltvizet az alsóbbfokú büntető bíróságnak adják, és csak azután a városi testületnek. A parlament még habozott; a király azonban az ügyet saját tanácsán belül tárgyalta, és egyedül döntött. Éppen ideje volt; ez az ügy forrongásba hozta az egész várost.« Ha ugyanis megengedik, hogy az egyik testület a másik fölé kerekedjen az előkelőségek közgyűlésén, akkor ez utóbbi testület többé nem jelenik meg a közgyűlésen; inkább lemond a közügyekről, mintsem hogy — mint mondja — tekintélyét megté-pázzák . . . » [13]

Természetesen a vezető csoportok is csak úgy tudtak megújulni, illetőleg a kooperatív, az alkotó és a szabad tevékenységek csak akkor tudtak kibontakozni, ha sikerült olyan csoportoknak létrejönniük, amelyek nem tisztelték sem a rangot, sem a formális kategóriákat. Éppen ezt igyekezett már régóta megelőzni a királyi közigazgatás, mert inkább a bukást választotta, semmint a konkurrencia kockázatát.

„A legkisebb önálló testület, amely a közigazgatás részvétele nélkül szándékozik megalakulni, félelemmel tölti el; a legkisebb szabad társulás,

bármilyen legyen is a célja, zavarja; csak azok maradhatnak fenn, amelyeket ő hozott létre önkényesen, és amelyeket ő irányít. A nagy ipari társaságokat sem látja szívesen; egyszóval nem akarja, hogy az állampolgárok így vagy úgy beleavatkozzanak saját ügyeik intézésébe; a konkurenciával szemben a terméketlenséget részesíti előnyben.” [14]

Hiába tűntek el a régi rend kiváltságai és a partikularizmus, a társadalmi cselekvésnek ugyanez a modellje él tovább, sőt nyomait mind a mai napig megtaláljuk minden területen.

Az egyes rétegek elszigeteltségének továbbélését különösen jól elemezte a XX. század elején a burzsoázia egyik kitűnő megfigyelője, a filozófus Edmond Goblot [15]. Goblot szerint a francia polgári életben két nagy elv uralkodik, amelyeket ő korlátnak és szintnek nevez. A korlátok azok a tapasztalható, bár gyakran közvetett akadályok, amelyeket azért állítanak, hogy a közönséges embert megakadályozzák abban, hogy a burzsoá státust elérje. A szint az az elméleti egyenlőség, amelyet — ha már az embernek sikerült áthatolnia a korláton — e burzsoá státushoz való tartozás biztosít. Goblot pontosan kimutatta azokat az akadályokat és ürügyeket, amelyeket a felsőbb osztályok keresnek, hogy minden kontaktustól védjék magukat, mint amilyen az érettségi szankció, később a felsőbb szintű tanulmányok, közvetetten a művészeti ízlés és a divat; mindezt folyamatosan olyan módon alakították, hogy egyszerre legyen korlátozó azok számára, akiket ebből kizártak és egalitárius azok számára, akiket befogadtak. Goblot ezzel nyilvánvalóvá tette az általunk is többször hangsúlyozott lényeges összefüggést az egalitarizmus és a rétegződés között. Utalva végül Tocqueville-ra, Goblot azt állítja, hogy a korlát társadalmi, nem pedig családi és öröklődő jellegű. Nem azért tűnik el, mert átléphető, hanem ellenkezőleg, attól csak még nagyobb akadállyá válik.¹⁸²

¹⁸² Tocqueville maga mondta: „Franciaországban a nemességet a többi osztálytól egy könnyen áthágható, de mindig is szilárdan rögzített és jól látható korlát választotta el, amelyet a kívül maradtak feltűnő és gyűlöletes ismérvek alapján könnyen felismerhettek. Ha az embernek sikerült e korlátot áttörnie, úgy egy csapásra elkülönült mindazoktól, akiknek rétegéből éppen az e réteg a számára terhes és megalázó kiváltságok révén került ki.” [16].

Az egyén elszigetelődését, illetőleg tartózkodását attól, hogy szervezett alkotó tevékenységbe fogjon, újabban egy amerikai szociológus, J. R. Pitts vizsgálta, aki az ilyen típusú viselkedésnek új és előremutató értelmezését nyújtotta.

Szerinte az informális tevékenységek egyáltalán nem hiányoznak a francia életmódból sem, de általában negatívak, többé-kevésbé rejtve maradnak és nem nagyon stabilak. Pitts jellemzésükre a „bűnöző közösségek” kifejezést javasolja, amelyet először gyerekek iskolai tevékenységeinek elemzésénél használt [17]. Ezen a kifejezésen az azonos munkakörben dolgozók (kollégák) között kialakuló egyfajta implicit szolidaritást ért, amelyet mindenki igénybe vehet, ha problémái vannak.¹⁸³ Ez a szolidaritás csak az ellenállás perspektívájában létezik; a felettesek, a konkurens csoportok és egy vagy több tag azon törekvése ellen irányul, hogy saját vezetését másokra kényszerítse. A bűnöző közösség a franciák számára minden olyan kollektív tevékenység implicit modelljét nyújtja, amelyben a későbbiek során majd részt vehet [18]. Pitts — egy újabb írásában — a következőképpen foglalja össze a bűnöző közösség szerepét és jelentőségét:

„Az iskolai párcsoport a Franciaországban található szolidáris csoportok prototípusa, kivéve a nukleáris családot és a tágabb családi klikkeket. Ezeket a csoportokat elsősorban az jellemzi, hogy tagjaik között féltékeny egyenlőség uralkodik, hogy nagyon tartózkodóak az újonnan jöttekkel szemben . . . és egyfajta néma konspiráció a felsőbb hatalommal szemben. De azért nem utasítanak el mindenfajta hatalmat. Sőt ellenkezőleg, valójában a felsőbb hatalom direktíváin kívül nem képesek még a legcsekélyebb kezdeményezésre sem. Csak arra törekszenek — és ezt a felülről jövő direktívák irrealitása teszi lehetővé —, hogy tagjaik számára az autonómia és az alkotás lehetőségeinek teret biztosítsanak és azt megőrizzék.” [19]

Ez az elemzés, amit Pitts különben „a francia állampolgár előkészítő iskolájának” nevez, némileg kapcsolódik a könyvelési iroda alkalmazottairól és alsóbb szintű kádereiről, valamint a monopólium termelőmunkásairól és karbantartó munkásairól szerzett tapasztalatainkhoz. Mindkét

¹⁸³ A bűnöző közösség modellje természetesen az az iskolai osztály, amely a tekintély mindenfajta formáját elveti, és amelynek legjellemzőbb tevékenysége a *rendetlenkedés* sajátos szertartása.

esetben egyfajta titkos védelmi szerződésen alapuló bűnöző közösséget találunk, amelyhez a formális csoportok minden tagja csatlakozik: amikor a csoport egyik tagja a többi csoporttagtól segítséget kér, hogy védjék meg függetlenségét és biztosítsák tevékenységéhez a mozgásteret — bármilyen érzelmeket is táplálnak irányában és bármilyen értéket jelent is az általa képviselt eset —, mindenkinek kötelessége segíteni neki.

A HATALOM KÉRDÉSE ÉS A KÖZVETLEN KAPCSOLATOKTÓL VALÓ FÉLELEM

A Pitts által leírt „bűnöző közösségre” jellemző cselekvésmódok, a Bernot—Blancard és Wylie írásaiban megjelenő elszigeteltség és a kezdeményezés hiánya, a társadalmi réteg Goblot által elemzett védelmi szerepe, a Tocqueville és Taine által hangsúlyozott apátia huzamosabb ideig fennmaradó hagyománya a közügyek terén — úgy tűnik — tökéletesen megfelelnek az interperszonális és a csoportközi viszonyok — a két esetben felvázolt — sémáinak. Ugyanakkor mindezek az egyirányba tartó vonások ugyanabból az alapvető problémából származnak, nevezetesen a konfliktusokkal való szembenézés és az elsődleges csoportok szintjén is elfogadható „vezetési” típus létrehozásának problémájából. Vizsgálatuk végeredményben a hatalomgyakorlás módja és koncepciói „kulturális” jellegének kérdését veti fel.

Ez az értelmezés az idézett esetek mindegyikére érvényes. A bűnöző közösség elsősorban minden kívülről jövő hatalom — legyen az a professzor, a főnök vagy az államhatalom — elleni védekező eszköz, ugyanakkor közvetett és legalábbis nagyon hatékony eszköz annak megakadályozására, hogy a csoport bármelyik tagja magát mint vezetőt tüntesse fel. Az utóbbi tényező hatása érvényesül Bernot—Blancard és Wylie által elemzett apátia esetében is; a vizsgált közösségek tagjai a társadalmi cselekvés terén tartózkodnak minden kezdeményezéstől, mivel tisztában vannak azzal, hogy amennyiben előtérbe akarnák helyezni magukat, ezzel társaik ellenszenvét hívnák ki maguk ellen, és a csoport kizárná, illetőleg megalázná őket, mivel nem veszi jó néven, ha valaki parancsolni akar. A részvétel elutasítása — mint már az előző fejezetben is taglaltuk —

racionális válasznak is tekinthető, amennyiben az egyének által támogatott cél elsősorban abban áll, hogy kiküszöböljék a konfliktushelyzeteket és elutasítsanak mindenfajta függőségi viszonyt. A rétegek elszigeteltsége, a rang és a státus jelentősége, az a tény, hogy nem képesek fenntartani a különböző kategóriák közötti személyes érintkezést, mindezek a vonások ugyanazon problémához kapcsolódnak.

A vitának ebben a stádiumában hasznosak lehetnének olyan etnológiai és szociálpszichológiai empirikus munkák eredményei, amelyek lehetővé tennék, hogy hipotéziseinket ellenőrizhessük, és némileg alátámasztanák érvelésünket. Sajnos a hatalmi kérdések kulturális aspektusát mindmáig elhanyagolták. Nem nagyon segít rajtunk a filozófusok és az esszéírók számtalan tanulmánya sem a francia racionalizmus sajátosságairól, illetőleg a francia kultúra karteziánus alapjairól [20]. A Margaret Mead által irányított és a jelenkori kultúrákkal foglalkozó kutatócsoport munkái, valamint a Wolfenstein és Leites [21] a mai francia társadalomra jellemző színdarabokkal és filmekkel kapcsolatos „kulturális” elemzései már érdekesebbek lennének, de ezek is félig-meddig anekdotikusak, és tudományos értékük gyakran vitatható. Megjegyzendő azonban, hogy Wylie-nek, vagy Bernot-nak és Blancard-nak a francia általános iskoláról szóló írása jól alátámasztja a *Themes in the French Culture*-ben¹⁸⁴ Rhoda Métraux és Margaret Mead által javasolt sémát, és hogy e séma, valamint a mi modellünk között nincs ellentmondás, ellenkezőleg, egymást erősítik. Ez a terület azonban még túlságosan kevésbé feltárt ahhoz, hogy kamatoztathassuk ezeket az összefüggéseket.

Megelégszünk tehát azzal, hogy a bemutatott két esetben szerzett tapasztalatok alapján hipotézist dolgozzunk ki, és ezen előfeltevést más szervezetek működésében feltárt tapasztalatokkal szembesítsük.

Mit állapíthatunk meg? Mindkét esetben és több szinten ismétlődik ugyanaz a jelenség. A szervezet tagjai, amennyire lehetséges, kerülnek a közvetlen hatalmi viszonyokat. Nyílt konfliktusok csak azok között az egyének, illetőleg csoportok között robbannak ki, amelyek nincsenek

¹⁸⁴ A mozgásokat igen szigorúan ellenőrzik, minden fizikai agressziót tiltanak, a mély és korán elkezdődő szocializációt állandó zaklatásokkal és megaláztatással való fenyegetéssel felülről kényszerítik rájuk; ezzel szemben a szóbeli agressziót megtűrik, sőt erre még ösztönöznek is, mivel az biztonsági szelepként működik.

közvetlenül kapcsolatban egymással. Az egyes résztvevők a maguk módján a Wylie által leírt gyerekekhez vagy Marcel Pagnol népi hőseihez hasonlítanak, akik ugyan hevesen szidják egymást, de csak akkor, ha biztosak benne, hogy nem keverednek fizikai összetűzésbe. A hatalmat nagymértékben személytelen előírásokká alakítják át, és — a tagok biztonsága érdekében — a szervezet struktúráit is úgy rendezik el, hogy elég nagy legyen a távolság azok között az emberek között, akik a döntéseket hozzák, illetőleg akikre ezek a döntések vonatkoznak.

A következő értelmezést javasoljuk. Az emberi viszonyoknak ez a modellje a modern szervezetek működése által felvetett problémákra — mint láttuk — elfogadható választ ad, ugyanakkor azonban sajátosan francia. A közvetlen hatalmi viszonyok francia kulturális környezetben rendkívül nehezen elviselhetők. A hatalom továbbra is érvényes felfogása mindazonáltal még mindig egyetemes és abszolút; megőrzött valamit az abszolút monarchia politikai tradíciójából, vagyis azt, ahogyan abban a racionalitás és az *önkényuralom* keveredett. Első látásra a két jelenség ellentétesnek látszik, de ez az ellentét feloldható a bürokratikus rendszer keretén belül, mivel a személytelen előírások és a centralizáció egyszerre teszi lehetővé a hatalom abszolutista felfogásának megőrzését, illetőleg a közvetlen függőségi viszonyok kiküszöbölését. Más szóval: a francia bürokratikus szervezeti rendszer a lehető legjobb megoldását nyújtja mindazoknak az ellentmondásoknak, amelyekről a franciák a hatalom terén szenvednek. Mivelhogy nem tudják elviselni az egyetemes és abszolút hatalom megerősödését, amit máskülönben nélkülözhetetlennek tartanak mindenfajta sikeres kooperatív tevékenységhez, a személytelen és centralizált szervezeti rendszerre kell magukat bízniuk. Ha pedig történelmileg vizsgáljuk a kérdést, azt mondhatjuk, hogy ezeket az ellentmondásokat a tekintélyuralmi és a centralizált közigazgatás hosszan tartó hagyománya őrizte meg, illetőleg folytatta tovább, amely az egész francia társadalom számára olyan hatékony modellt tudott nyújtani, amely képes volt a következő két ellentétes igényt kielégíteni: garantálni az egyének függetlenségét, ugyanakkor biztosítani a kollektív tevékenység racionalitását és sikerét.

A formális szervezet törvénye az *önkényuralom*. A hatalmat továbbra is minden szinten abszolút hatalomnak fogják fel. Irtóznak az egyensúly

játékától, és nem tulajdonítanak olyan jelentőséget a legális formák tisztelőben tartásának, mint az angolszász országokban. A beosztottakat ugyan nem védik túlságosan a törvényes eljárások, így ebből a szempontból kénytelenek elviselni az önkényt, viszont másfajta védelemben ők is részesülnek, amit annak az azonos rangúakból álló csoportnak a jelentékeny ellenálló ereje biztosít számukra, amelyhez tartoznak,¹⁸⁵ valamint az, hogy a felsőbb hatóságok nem bonthatják meg a beosztottak közötti egyenlőséget azáltal, hogy beleavatkoznak ügyeikbe.¹⁸⁶ Az önkényuralom mindazonáltal mégsem teljesen csak képzeletbeli. Kifejeződik a hierarchikus rendszer szimbólumaiban és kellékeiben; meghatározza természetesen az anyagi jutalmakat és a rangokkal együtt járó presztízsellenértéket, végül válságidőszakban közvetlen emberi viszonyokban konkretizálódik, amikor is a résztvevőknek le kell győzniük emberi méltóságukat, hogy együttműködhessenek, mert enélkül a szervezet nem tudna fennmaradni.¹⁸⁷

Egyrészt az egyének, másrészt a kategóriák elszigeteltsége még a legalacsonyabb hierarchikus szintek számára is lehetővé teszi, hogy bizonyos adag „önkényuralommal” rendelkezzenek. Ez az önkényuralom mindenekelőtt negatív módon nyilvánul meg. A középszintű vezetőket elsősorban a felettesek beavatkozásai ellen védi; nem kell senki egyéni akarata előtt megalázó módon meghajolniuk; amit tesznek, saját akaratukból teszik, munkájukat mindenfajta közvetlen kényszer nélkül végezhetik. Igyekeznek bebizonyítani, hogy nem azért dolgoznak, mert erre kényszerítik őket, hanem azért, mert ők ezt választották.¹⁸⁸ A felettesek-

¹⁸⁵ Kitűnő megfigyelők, mint például Brian Chapman, is hangsúlyozták, hogy a hivatali dolgozók és beosztottak az állam önkényes akciói ellen egyetlen más országban sem részesülnek olyan nagyfokú védelemben, mint a francia közigazgatási rendszerben [22].

¹⁸⁶ A központi hatalomnak ez a viszonylagos megbénulása magyarázza, miért ragaszkodnak annyira a szabályok alkalmazásában az önkény megőrzéséhez; ugyanis a központi hatalom számára az önkény az egyetlen eszköz ahhoz, hogy bizonyos befolyást tudjon még gyakorolni a számára másképp elérhetetlen beosztottakra.

¹⁸⁷ Ebből fakad, hogy a válságok meglepetésszerűek és viszonylag gyakoriak.

¹⁸⁸ Legalábbis ezt a tendenciát figyelhettük meg az általunk vizsgált szervezetekben, amelyekben a karrier teljes mértékben elvált a munkástól és attól a módtól, ahogyan a munkát végzik.

kel szembeni szabadság, az egyénnek a munkájában tanúsított autonómiája a hatalom abszolutista felfogásához kötődik. A másik emberrel együtt csinálni valamit, kiegyezni, alkalmazkodni — ezek nem sokra becsült módszerek; ennél többet ér, ha az egyének meghúzzák magukat, viszont teljesen szabadok maradnak azokon a határokon belül, amelyeket a maguk számára megszabtak, illetőleg elfogadták, hogy számukra mások megszabjanak.¹⁸⁹

Az egyéni autonómiához való ragaszkodás nem újkeletű Franciaországban; ez volt, sőt ma is ez a hagyományos parasztság értékrendszerének egyik legfőbb eleme. Jellemzőek erre azok a fogalmak, amelyekkel — annyi más szerző között — Tocqueville ezt az érzést ábrázolja:

„A kis földbirtokos csak önmagából nyerhet erőt, világa szűk, de szabadon mozoghat benne, míg az, akinek van egy kis ingó vagyona, majdnem mindig, többé vagy kevésbé, egy másik ember szeszélyeitől függ; vagy egy egyesület szabályainak, vagy egy ember kívánságainak kell engedelmeskednie.” [23] Ennek a modellnek a továbbélése lehetővé teszi, hogy a bonyolult szervezet keretén belül is megőrződjön valami abból az önállóságból, amit egykor az önálló kisárutermelők élveztek. Ők is engedelmeskednek szabályoknak, de más emberek kívánságainak nem. Az így szerzett előnyök azonban pusztán negatív előnyök. E modellből semmiféle pozitív előny nem származik. Még annyit jegyezzünk meg csupán, hogy egy csoport minden tagja jogi hatalommal rendelkezik, ha bíraskodhat az alacsonyabb csoport tagjai fölött. Ha pedig valamiért a kérdéses csoport nem tud elég erőteljesen fellépni velük szemben, funkciója akkor is teljes mértékben megmarad és tiszteletet kelt.

Az egyéni kiváltságok, a csoportkiváltságok és az ezekből fakadó jogtalan befolyások — mint láttuk — annak a következménye, hogy minden szervezet szükségszerűen elszigetelt a világ többi részétől. Ezek a — különben tökéletesen racionális — szervezeti rendszer sötét foltjai. A diszfunkciók azonban — mint már hangsúlyoztuk — erősítik is a rendszert. Rövid távon egyfajta dinamizmust biztosítanak számára. A szervezet tagjainak törekvései között az egyenlőségért folytatott harc és a protekciózás elleni küzdelem újra és újra előtérbe kerül, mert a ki-

¹⁸⁹ Igaz, borosüvegem kicsi, de legalább a sajátomból iszom.

váltságok továbbra is fennmaradnak, illetőleg alighogy az egyik területen eltűnnek, a másik területen újra előbukkannak. Ebből a szempontból például a francia közigazgatás nem tekinthető statikus szervezetnek. Állandóan arra törekszik ugyanis, hogy egyre nagyobb mértékben racionalizáljon, hogy kiküszöbölhesse az abnormális helyzeteket, a rejtett beavatkozásokat, az egyenlőtlen versenyt, mindenekelőtt pedig, hogy megszüntesse a kiváltságokat.¹⁹⁰

Végző következtetésként levonhatjuk, hogy vitára bocsátott hipotézisünket így lehetne összefoglalni: a francia bürokratikus rendszer látszik a lehető legjobb megoldásnak ahhoz, hogy elősegítsük a legtöbb állampolgár hozzájárulását az önkényuralom létrehozta értékhez és cselekvési stílushoz; kialakulása úgy értelmezhető, mint a szabályzatnak megfelelő előírásoknak és a szükséges garanciáknak egyre szélesebb rétegekre való fokozatos kiterjesztése, hogy majd azok tagjai is részt vehessenek a játszmában.¹⁹¹

A VÁLTOZÁS KÉRDÉSE ÉS A MINDENHATÓ KÖZPONTI HATALOM GYENGESÉGÉNEK PARADOXONA

Eddig egyetemes típusú érveléssel próbáltuk megérteni azt, hogy hogyan változhat meg a bürokratikus szervezet. A bürokratikus szervezeti rendszer legfőbb hibája — bármilyenek legyenek is egyedi vonásai — továbbra is a rugalmasság hiánya, és hogy állandó nehézségekkel küzd a folyamatosan átalakulóban levő környezethez való alkalmazkodás miatt. Mindent

¹⁹⁰ Van valami paradox a francia bürokratikus szervezetekben megfigyelhető (a mi szempontunkból minden francia szervezet valamennyire bürokratikus) buzgó egyenlőségre törekvésben, valamint abban, hogy ezekre a szervezetekre figyelemre méltó egalitarizmus jellemző.

¹⁹¹ Habár még előfordul, hogy az alsóbb csoportok tagjait kirekesztik a rendszer által nyújtott kedvezményekből, mint például a könyvelési iroda alkalmazottait; de még ezek az alkalmazottak is nagy ellenállóerőt őriznek meg, másfelől pedig legtöbbször közülük csak azért fogadják el ezt a helyzetet, mert biztosak afelől, hogy az csupán átmeneti és nélkülözhetetlen előzménye az áhított, valóban védelmet nyújtó helyzetnek.

egybevetve azonban a két eset alapján leírt sajátos mechanizmus a francia bürokráciamodelltől eltérő vonást mutat. A rutin hosszú periódusainak és a válság rövid periódusainak váltakozása valójában az egyéni elszigeteltség, a kategóriák közötti kommunikáció hiánya, valamint a modellre jellemző személyes kapcsolatoktól való félelem kombinációjának az eredménye. Ha a hatalmat mindenekelőtt abszolút, terjeszkedő, nem funkcionális és specializált hatalomnak fogják fel, ha nem osztható meg, ha tilos kompromisszumokat kötnie, ugyanakkor azonban a függőségi viszonyokat sem egykönnyen fogadják el, akkor már csak a személytelen előírások és a centralizáció teszik lehetővé ezeknek az elkerülhetetlen ellentmondásoknak a megoldását. A döntési hatalom ugyanakkor egyre inkább eltávolodik a döntések végrehajtási területétől, az ebből fakadó merevség pedig megakadályozza, hogy a rendszer fokozatosan alkalmazkodni tudjon a környezet változásaihoz, mindazonáltal valódi változás csak az előírások formális átdolgozásával következhetne be, illetőleg csak olyan válság tenné lehetővé, amely mélyen rányomná a bélyegét a benne résztvevőkre.

Ebből a szempontból most már érthetővé válik a mindenható központi hatalom gyengeségének furcsa paradoxona is, amelyet több megfigyelő hangsúlyozott, mind a bürokratikus szervezetek életében, mind a francia politikai életben.

A francia közigazgatás vezetőinek elméletileg nagy hatalmuk van. Sőt, esetleg még nagyobb hatalmuk is lehetne, mint a vállalatvezetőknek. Formális hatalmuk azonban nem sok segítséget nyújt számukra, mivel csak személytelenül cselekedhetnek, és nincs valóságos beavatkozási lehetőségük a nekik alárendelt csoportok esetében; tehát egyáltalán nem játszhatják el a vezető, a szervező és a főnök szerepét, a szó „karizmatikus” értelmében. Ha valamilyen változást akarnak bevezetni, akkor először is az kell, hogy ez a változás sürgős szükségletet elégítsen ki, másodszor pedig vállalniuk kell, hogy kiveszik részüket a változással együtt járó válság megpróbáltatásaiból, ami mind számukra, mind a rájuk bízott szervezet számára nagy erőpróbát jelent. Ily módon a hierarchia csúcsán betöltött hely nyújtotta látszólagos mindenhatóságuk ellenére valójában megbénítja őket az alárendeltek általános ellenállása, így befolyásukat csak teljesen kivételes esetben érvényesíthetik.

Ez volt a helyzet mind a párizsi könyvelési irodában, mind az ipari monopóliumban. A könyvelési irodában a merev, szinten katonai hierarchia a gyengülés és megosztottság irányába hat, aminek egyetlen funkciója, hogy a rendszert jelenlegi állapotában fenntartsa. Ennek az irányvonalnak, amely képtelen káderei között a legcsekélyebb megkülönböztetést is tenni, eszköze sincs arra, hogy változtatást javasoljon. A változásnak magasabbról, a minisztérium felelős vezetésétől kell kiindulnia; a vezetés azonban annyira messze került a megoldandó problémáktól, hogy cselekvési lehetőségei valójában rendkívül korlátozottak, és nagy tervei ritkán valósulnak meg a gyakorlatban.

A monopóliumon belül ennél valamivel rugalmasabb a helyzet. Mindazonáltal az egyes üzemekben csak az igazgatónak, illetőleg helyettesének van lehetősége némi változtatásra, mivel az elméletben igen jelentős hatalmukat a gyakorlatban meggátolja a hatalmi viszonyok rendszere és a bénító kommunikációs rendszer.

A megbénult helyi szervek minden ügyet felterjesztenek a vezérigazgatósághoz. Az viszont — pedig mindig nagy gondot okozott — igyekezett érintetlenül megőrizni előjogait és kiváltságait — végül is e rendkívül merev személytelen rendszer foglyává válik, amelyet éppen azért dolgozott ki, hogy ezáltal megőrizze felsőbbbségét.

Ezek a helyzetek csak válságokban oldódhatnak meg, és ha a múltba tekintünk, láthatjuk, hogy valóban a válságok az alapjai azoknak a legfontosabb intézményeknek, amelyekhez ezek a szervezetek is eljutottak. A válságok természetesen elsősorban az olyan védett szektorokra jellemzőek, amelyekben a bürokrácia felé mutató tendenciák könnyebben fejlődhetnek ki. Azt is mondhatjuk azonban, hogy ezek a vonások mind a politikai, mind pedig a gazdasági szektorban a francia szervezetek életének számos más területén is megtalálhatók. Szinte már közhely, hogy Franciaország túlcentralizált politikai-közigazgatási rendszerében az utóbbi ötven évben egyedül a rendszeres kormányválságok szolgáltak eszközül a felmerülő problémák megoldásához; a legfontosabb dolgok összehangolásához a rendszerben szükség volt a válságokra.¹⁹²

¹⁹² A háborúk is ugyanezt a szerepet játszották, amelyek voltaképpen a rendszer-válságok vagy a forradalmak helyettesítőinek is tekinthetők.

Az elemzésnek ezen a pontján akár egy parsonsi stílusú értelmezést is kidolgozhatnánk a rendszer egészéről, akkor is hasonló végeredményre jutnánk.¹⁹³ Való igaz, hogy a francia társadalom nem fogadja el a változást, és nem tulajdonít a változásnak ugyanolyan értéket, mint az angol-szász társadalmak, valamint, hogy azok a merev szervezeti modellek, amelyekhez részben még mindig kötődik, ennek az általános ellenállásnak a tükröződése. Ha azonban gondosan megvizsgáljuk a gazdasági mutatókat, akkor már nem állíthatjuk, hogy a francia munkateljesítmények jelentős mértékben alacsonyabbak lennének szomszédaiénál. Ha az egy főre eső termelékenységet vesszük alapul — és ez tűnik a legcélszerűbbnek —, akkor Franciaország némely periódusban lemaradt ugyan, de a rákövetkező időszakban mindig kiegyenlítette ezt a lemaradást, hosszú távon pedig az összes nyugat-európai ország hasonló, évenként átlagosan 2—3%-os növekedést ért el [24]. A fennálló különbségek csekélyek és racionálisan nem felelnek meg mély értékkülönbségeknek.

Úgy tűnik, itt nem is annyira a változás jelentőségéről, mint inkább arról a módról van szó, ahogyan ez a változás bekövetkezik. Azt kívántuk megmutatni, hogy a francia társadalom változási modelljét meghatározó értékek a biztonság, a harmónia és a függetlenség értékei, irtózás a nyílt konfliktusoktól és a függőségi viszonyoktól, az, hogy nehezen tűrik a kétértelmű helyzeteket, végül pedig az „önkénturalom” eszméje, valamint az, hogy tökéletesen uralják a környezetet. Ha elfogadjuk ezt a hipotézist, akkor a franciákat már nem úgy tekintjük, mint akik ellenségesek a változással szemben, hanem úgy, mint akik félnek a zűrzavartól, a konfliktusoktól és a feszültséggel teli viszonyoktól, mindentől, ami kétértelmű és ellenőrizhetetlen helyzetet hozhat létre. Mint amikor kudarc esetén a játékosok teljesen leblokkolnak, vagy mint az ellenfél az állóharcban, ugyanúgy egyszerre várják is és rettegnek is a változástól, és amikor az — leggyakrabban kívülről előidézve — mégis bekövetkezik, együttesen és egyszerre mind megváltoznak, és ezáltal — most már más alapokon — vagy egy új kudarchelyzetet, vagy egy új stabil frontot hoznak létre. Valójában tehát nem a változástól, hanem attól a kockázattól

¹⁹³ Talcott Parsons azokra a mélyebb értékekre helyezi a hangsúlyt, amelyek adott társadalom tagjainak tevékenységeit irányítják.

félnek, amit akkor kellene vállalniuk, ha az őket egyszerre védelmező és korlátozó blokádtól eltűnne.

Hiába károsak ezek az értékek a társadalom előrehaladása szempontjából, a bürokratikus változás francia modelljének mégis vannak előnyei. Nem akadályozza meg, sőt talán még ösztönzi is az egyéni törekvéseket, másrészt látványos sikereket érhet el, ha koherens, racionális és személytelen rendszer szolgál a felvetődött probléma legjobb megoldásaként.¹⁹⁴ Mint majd a későbbiek során látni fogjuk, a francia társadalom sikerei a cselekvési formák két lehetséges végletében voltak mindig is a leggyakoribbak, egyfelől a tudomány és a technika terén az egyéni kalandokban és kutatásokban, ahol az egyén teljesen ura maradhat erőfeszítéseinek, másfelől pedig a legrutinosabb tevékenységekben, ahol az olyan bürokratikus szervezeti rendszer, amely az egyént teljesen megvédi mindenfajta önkénytől, a rugalmasabb és versengőbb rendszereknél valószínűleg hatékonyabb.¹⁹⁵

A BÜROKRATIKUS SZERVEZETI RENDSZER MÁS LEHETSÉGES MODELLJEI

Az a tény, hogy a bürokrácia jelenségét a francia modell alapján elemeztük, azzal a kockázattal járt, hogy a bürokráciát a francia centralizációs rendszerrel azonosítjuk, pedig az általunk említett tendenciák minden iparosodott országban megtalálhatók, és hasonló következményeket vonnak maguk után, mint amilyenekről mi is írtunk. Az a tény, hogy ezeket a tendenciákat Franciaországban jobban szídják, nem feltétlenül jelenti

¹⁹⁴ Modern és jelenkori történelmünk ismeretében a franciákról az a hír terjedt el, hogy mind az egyéni vállalkozások terén, mind pedig a nagy bürokratikus vállalatok terén eredményeket értek el. Példa erre a francia és a brit gyarmatosítás összehasonlítása az Újvilágban. A franciáknál ugyanis egymás mellett élnek az egyéni „cserkészek”, illetőleg a centralizált, a szigorúan ellenőrzött és hatástalan vállalatok, míg a briteknél több gazdagabb, sokrétűbb és önkormányzattal rendelkező közösséget, viszont sokkal kevesebb szerencselovagot és egyéni vállalkozót találunk. E téma mélyebb vizsgálatához lásd a következő fejezetet.

¹⁹⁵ Erre az eredményességre két figyelemre méltó példa a vasút és a postaszolgálat.

azt, hogy a francia szervezetek bürokratikusabbak lennének, mint más országok szervezetei. mivel nincs kizárva, hogy más premissák alapján más típusú merevség alakulhat ki. Ha tartjuk magunkat a bürokratikus rendszer tág definíciójához, vagyis ha olyan rendszernek tekintjük, amely nem képes hibáit korrigálni,¹⁹⁶ akkor könnyen tekinthetünk más rendszereket is bürokratikus rendszereknek.

A bonyolult szervezetekben található interperszonális és csoportközi viszonyok modelljeire vonatkozó nemzetközi tudományos összehasonlítások eredményei alapján egyetemesebb és a miénknél kevésbé korlátozott érvényű elméletet javasolunk. Megkísérelvén elméletünk további kiszélesítését, néhány megjegyzést teszünk a bürokrácia kialakulásának két lehetséges modelljéről, a szovjet és az amerikai társadalmi rendszernek megfelelő bürokráciáról szóló munkák alapján.

A szovjet rendszer

A francia szervezeti rendszer és a szovjet rendszer összevetése természetesen rendkívül nehéz, mivel a szovjet rendszerről semmiféle közvetlen szociológiai jellegű információval nem rendelkezünk. Több szemtanú mégis elismeri, hogy mély különbség létezik egyfelől a viszonylag elnyomó tekintélyuralmi és hierarchikus rendszer, másfelől az olyan rendszer között, amelyben mind a szervezeten kívül, mind a szervezeten belül, a hatalommal való egyéni szembenállás alapvető értéknek számít. Mindazonáltal általában mindkét rendszert bürokratikusnak szokták nevezni, és ha közelebbről megnézzük, valóban találunk megfeleléseket a hatalom abszolutista felfogása — amire Franciaországban szoktak hivatkozni — és a Szovjetunióban érvényes felfogás között; másrészt, mindkét országban az egyenlőség irányába ható, erős társadalmi nyomás tapasztalható.

¹⁹⁶ Ennek a meghatározásnak megvan az az előnye, hogy minden olyan jelenségre ráillik, amelyet a köznyelv bürokratikusnak nevez, így a túlságosan bonyolult „testület” merevségére, a szakszervezeti szervben valódi demokrácia hiányára, vagy a francia kistisztviselők akadékoskodásaira.

Igaz, ezt a paradoxont egy sor történelmi tényező is magyarázza. Mi itt csupán arra korlátozódunk, hogy felhívjuk a figyelmet néhány olyan szembetűnő tényezőre, amelyek lehetővé teszik, hogy jobban megérthessük milyen sokféle mozgástérben működhetnek a modern szervezeti rendszerek. Ebből a szemszögből a következő lényeges különbséget látjuk. Ellentétben a francia modellel — amelyben a hatalom teljesen tehetetlen alárendeltjeivel szemben, mivel nem tud komolyan különbségeket tenni közöttük — a szovjet modellben a hatalom minden szükséges eszközzel rendelkezik ahhoz, hogy beavatkozhasson alárendeltjei ügyeibe, amit a hatalomnak alávetettek teljes mértékben el is fogadnak, vagyis nem kifogásolják a priori az ilyen teljhatalom létét.

Ahhoz, hogy jobban megragadhasuk, hogyan működnek a gyakorlatban az ilyen viszonyrendszerek, vegyük például a könyvelési iroda esetét, és nézzük meg, hogyan oldanák meg az általunk jelzett problémákat a szovjet típusú rendszerben. Azt mondtuk, hogy a rutin circulus vitiosusának megtörésére két eszköz létezik: vagy oly módon decentralizálni, hogy több hatalmat adunk azoknak, akik a szükséges információkkal rendelkeznek, vagy pedig meghagyni a döntési hatalmat a legfelsőbb szinteken, de rendelkezésükre bocsátjuk azokat a helyzeteket, amelyekről ők hivatottak dönteni. Ez utóbbi megoldást gyakran alkalmazzák a nyugati szervezetekben, de ez is korlátokba ütközik, mivel bizalmatlan légkört teremt, és többnyire csak a hierarchia alacsonyabb szintjét érinti. Másrészt az alkalmazandó mérési elemeket illetően minimális a kölcsönös egyetértés és a jóindulat a felek között; az információk és a bizonyítékok nem magukra a személyekre, hanem a tényekre vonatkoznak. Tegyük fel azonban, hogy a mérési módok maguk is megbízhatatlanok, és hogy a rutin és az eredménytelenség circulus vitiosusát nem csupán az alsóbb, hanem a hierarchia minden szintjén meg akarják törni; ekkor az lesz a megoldás, hogy egész ellenőrzőviszony-együttest kell majd kialakítani, amibe viszont beletartoznak majd a személyek is, és ezzel már el is jutottunk a szovjet rendszerhez hasonló rendszerhez.

Az amerikai szervezeti rendszer az a másik véglet, amelynek elemzése elősegíti majd, hogy a francia modellt jobban elhelyezhessük. Franciaországban gyakran csodálják az amerikai magán-, illetőleg közigazgatási gépezet bonyolultságát. Néhányan — akik belegondolnak abba, mi volna, ha ezekben a gépezetekben az egyének a franciák jelenlegi erkölceit őriznék — ócsárolják e modern szervezeti monstrumot. Mások — igaz ők kevesebben vannak —, akiket elbűvöl azoknak a diszfunkciónak a hiánya, amelyekhez hozzászórtak, azt hiszik, hogy a bürokrácia a régi világ szomorú kiváltsága. Tudomásul kell vennünk tehát azt, hogy az amerikaiak sem mentesek a bürokráciától, továbbá azt, hogy ugyanakkor a szervezet merevségének náluk uralkodó típusa nem elnyomóbb, sőt valószínűleg kevésbé elnyomó jellegű, mint a francia centralizáció [28].

Az a modell, amelybe az amerikai szervezeten belüli hatalmi viszonyok és a bürokratikus diszfunkciók beleilleszkednek, nagymértékben megfelel az ipari társadalom általános fejlődésének, de nagyon szorosan kapcsolódik bizonyos kulturális adottsághoz is. Egyszerűen azt is mondhatnánk — amennyiben szintetikusabb szemléletű értelmezést kívánunk javasolni —, hogy az amerikai társadalomnak a gazdaság és a szervezet területén megtett gyors fejlődése annak köszönhető, hogy e kulturális adottságokhoz a lehető legmegfelelőbb módon hozzá tudott illeszkedni.

Tocqueville már egy évszázada kimutatta, hogy az angolszász hagyomány a hatalommal rendelkezők számára több egyéni hatalmat hagyott, ugyanakkor viszont az alárendeltek aktívabb részvételét is elősegítette. Úgy vélte, a különböző társadalmi rétegek nem lesznek többé elszigeteltek egymástól; szinte rögtön a helyszínen létre lehetett volna hozni és el lehetett volna fogadtatni a vezetést, az irányítást, ha a nemesek és a polgárok nem irtóztak volna annyira az alacsonyabb rétegekkel való érintkezéstől. Tehát sokkal kevésbé volt arra szükség, hogy a bürokratikus centralizációhoz folyamodjanak. Az abszolút, egyetemes, következőképp könnyen megbénítható hatalom helyett, a korlátozottabb, de saját területükön sokkal erősebb hatalmat részesítették előnyben. Bár az alárendeltek nem rendelkeztek olyan egyetemes jogokkal, mint Franciaországban,

viszont a jogi formák tiszteletben tartása védte őket, nem pedig saját csoportjuk. Ez a rendszer — mint ahogy erre Tocqueville is utalt — lehetővé tette, hogy jobb kapcsolatuk legyen a valósággal. Tegyük még hozzá, hogy ez a rendszer alkalmasabbnak bizonyult a változásra, és sokkal inkább képes a társadalom munkaerőforrásait is mozgósítani [29].

Mindazon átalakulások ellenére, amelyeken a nyugati társadalmak az utóbbi száz évben átmentek, ez a séma még ma is érvényes, mégis úgy tűnik, Tocqueville elemzése egyre kevésbé elégséges, mert teljesen figyelmen kívül hagyta azokat a diszfunkciókat, amelyek az angolszász országokban alkalmazott gyenge társadalmi ellenőrzésből fakadtak.

Ahhoz, hogy jobban megérthessük a diszfunkciók továbbélésének hogyanját és miértjét azokban a társadalmi rendszerekben, amelyeket Tocqueville szívesen idealizált, közelebbről kellett volna megvizsgálnunk néhány egyedi szervezet mindennapi működését. Sajnos erre nem volt módunk. Mindazonáltal a meglevő irodalom alapján felállíthatunk néhány hipotézist, mindenekelőtt pedig felhívhatjuk a figyelmet az angol és az amerikai szervezetek közötti különbségekre. Míg a felettesek és a beosztottak közti viszonyt szabályozó tisztelet régi modelljén alapuló angol szervezetek megőrzik kohéziójukat, és ily módon biztosítják hatékonyságukat, addig az amerikai szervezeteknek hasonló eredmények eléréséhez, számtalan személytelen előíráshoz kell folyamodniuk.

Ezek a különbségek látványos módon jelennek meg az angol származású szociálpszichológus, Stephen Richardson tanulmányában, aki a munka megszervezését, az interperszonális kapcsolatokat és a hatalmi rendszert hasonlította össze [30]. Az angol tengerészek magától értetődőként fogadják el a munkavezetőkkel és a hajóstisztekkel szembeni alacsonyabb helyzetüket. A tradicionális szokásokon alapuló tisztelet pedig lehetővé teszi, hogy egyszerűbb szervezeti modellt őrizhessenek meg. Az angol szervezet inkább a felettesek hatalmára támaszkodik, és sokkal kevesebb a személytelen előírás. Az egész rendszer kevesebb ráfordítással és konfliktussal képes működni. Az amerikai teherhajón ettől teljesen eltérő a helyzet. A felettesek hatalma itt már nem olyan egyértelmű a beosztottak előtt, akik nem hajlandók elfogadni alacsonyabb helyzetüket, illetőleg tiszteletet tanúsítani feletteseikkel szemben. Individualizmusuk

és a hatalommal való szembenállásuk sok problémát és konfliktust okoz. Ahhoz, hogy ezeket le tudják győzni, az amerikai teherhajó szervezete két irányba fejlődött tovább. Először is, mint az általunk leírt francia szervezetek, olyan személytelen szabályokat dolgoztak ki, amelyek lehetővé tették, hogy némileg enyhítsék azokat a szigorú hierarchikus viszonyokat, amelyeket már nem védtek a tisztelet hagyományai, ugyanakkor ellentétben a francia modellel, az egyre specializáltabb és egyre funkcionálisabbá váló hatalom megosztása felé haladt.

S. M. Lipset rendkívül gondolatébresztő cikkében, amelyet a nagy nyugati demokráciák értékei és társadalmi rendszerei összehasonlító elemzésének szentelt, a hangsúlyt az amerikai és az angol értékek ellentétére helyezi. *Megállapítható — mondja —, hogy amíg az amerikai társadalom az egyén kiteljesedését, az egyenlőséget, az egyetemességet és a funkciók szakosodását helyezi előtérbe, addig az angol társadalom — bár a gazdaság és a nevelés terén elfogadja az egyéni kiteljesedés értékét — egyrészt azon az „elitista” felfogáson alapul, miszerint azoknak, akik a társadalmi renden belül magasabb pozícióval rendelkeznek, minden más téren is joguk van a megkülönböztetett bánásmódhoz, másrészt azon a konzervatív felfogáson, miszerint azok, akik magasabb kategóriában születtek, megőrizhessék ezt az előnyüket [31].*

E különböző, de egy irányba mutató eredmények Tocqueville első modelljénél kidolgozottabb és differenciáltabb modelleket tesznek lehetővé. Az általuk bemutatott adatok azonban még meglehetősen behatároltak, és főleg nem világítanak eléggé rá az egyes rendszerek diszfunkcióira, ami a köztük levő mélyebb ellentétek elmosódásához vezethet. A Richardsont kissé felületesen olvasó ember azt gondolhatná, hogy — összehasonlítva az angol modellel — az amerikai és a francia szervezeti modellek közötti különbségek voltaképpen nem is olyan nagyok, a Tocqueville által hangsúlyozott különbségek ennek ellenére továbbra is alapvetőek. Az amerikai szervezetben az egyének nem annyira elszigeteltek egymástól, mint a francia szervezetben. Könnyebben alakul ki közöttük együttműködés, és nem kerülik a közvetlen érintkezést sem. Ebből következően itt a centralizáció nem arra szolgál, hogy az emberi kapcsolatokat zökkenőmentesebbé tegye; létrejöttének csupán technikai okai

vannak. Ha Richardson amerikai teherhajóját közelebből vesszük szemügyre, ott a személyes hatalom valóban nem csökkent, mint ahogy csökkent volna a francia bürokratikus szervezetekben. A hatalom kiterjedését korlátozták, és az funkcionálissá vált. A funkcionalitás határain belül azonban a hatalom változatlan maradt. A megszorodott személytelen előírásoknak sem ugyanaz a jelentőségük, mint a francia előírásokénak. Ezek ugyanis nem annyira az elvégzendő tevékenységek lényegére, mint inkább a konfliktusok megoldási eljárásaira vonatkoznak. Így az ebből fakadó diszfunkciók is teljesen eltérőek. Semmi közülük a hatalmat megmerevítő rutinhoz, amelyet pedig a hatalom centralizálása, egyetemes érvényűsége és az ezeket kísérő szükségszerű elszigeteltség bénít meg. A diszfunkciók a kompetens döntési központok között szükségszerűen felmerülő konfliktusok nyomán keletkeznek, és elsősorban a bonyolult és merev eljárásban rejlenek. Ha a francia szervezeti rendszer lényegi problémái az egymástól elszigetelt hierarchikus rétegek közötti kommunikációs nehézségekből adódnak, úgy az amerikai rendszer problémái a funkcionális egységek közötti kommunikáció nehézségéből, illetőleg a szakértelem szigorú és önkényes körülhatárolásából erednek. Kitérő példa erre — ahogy ezt S. M. Lipset is hangsúlyozta — az USA-ban a bírói funkciók fontosabbá válása. A törvény embereinek — sem számbelileg, sem befolyásban — sehol máshol nincs olyan nagy jelentőségük, mint ott.

Ezek a problémák a tevékenységek minden szektorát érintik. Ugyanazoktól a diszfunkcióktól szenvednek az önkéntes szervezetek is, mint az ipari vagy a közigazgatási szervezetek. Az amerikai munkásmozgalom szervezetét például igencsak zavarja a különböző, egymás kárára működő szakszervezeti szövetségek tisztességtelen versengése. Sok időt és energiát vesz igénybe, hogy jogi megoldásokat találjanak az állandó konfliktusokra, amelyek abból fakadnak, hogy számos funkcionális döntési centrum létezik, és ezek között olykor igen heves harcok dúlnak. Az effajta gyakorlat meglepő lehet az európai, különösen pedig a francia szakszervezetek tagjai számára, mivel az ilyen konfliktusok elképzelhetetlenek olyan országban, ahol minden munkásszövetség centralizált, illetőleg teljes mértékben ellenőrzi az egyes ágazatok tevékenységét, és ahol

a törvényes eljárásokat és formákat nem tartják túlságosan tisztelgetben.¹⁹⁷

Hasonlítsuk össze a két ország közigazgatási rendszerét, a legoperatívabb szinten, a két országnak megfelelő közigazgatási területek, a „megyék” szintjén. Itt a különbségek még szembetűnőbbek. Franciaországban a „megyékben” a központi hatalom képviselője a *prefektus*. A közigazgatási tevékenység területén — legalábbis elméletileg — övé minden felelősség, mindenestre kormányzati hatalommal rendelkezik. Habár az is igaz, hogy ma már nem sok tisztviselő tartozik hatáskörébe, és másokkal is csak formálisan rendelkezhet. Mindazonáltal a prefektus továbbra is bizonyos közvetett ellenőrzést gyakorol felettük, és befolyása még mindig rendkívül nagy. Joga van olyan bizottságok elnöki tisztét betölteni, amelyeknek különböző érdekeket érintő döntéseket kell előkészíteniük, illetőleg elfogadtatniuk. Nélkülözhetetlen koordinálója minden olyan kooperatív tevékenységnek, amelyhez a közigazgatásnak valamilyen köze van, és minden konfliktusban ő a természetes döntőbíró. Ezenkívül a polgármesterek, valamint a városi (vagy községi) tanácsok is az ő hatáskörébe tartoznak. És ha hatáskörének törvényes aspektusa veszt is jelentőségéből, a prefektus hatalma a városi (vagy községi) előjárók felett mindazonáltal csak nőhet, mivel azok csekély pénzügyi hatalommal rendelkeznek (általában az összes tiszta bevételükből kiadásaiknak csupán 10—20%-át tudják fedezni). Tekintélyéből és elszigeteltségéből következően — bármilyen is egyéni hajlama — a prefektus kénytelen mindenekelőtt távolságot tartani, tartózkodó lenni és a külsőségekre adni, hogy ezáltal megőrizhesse, illetőleg növelhesse befolyását. Lényegében úgy irányít, hogy ügyesen használja fel stratégiai helyzetét mind az információ, mind a hierarchikus rutin és a bürokratikus diszfunkció területén. Ez a szerep hosszú távon — még az általa alkalmazott eszközökkel is — csakis konzervatív lehet. Ugyanis mindig csak a rend és a törvény fenntartását helyezheti előtérbe.

Az USA-ban az ennek megfelelő közigazgatási területi egységben több autonóm döntési centrumot találunk, amelyek mindegyikének megvan-

¹⁹⁷ A következő fejezetben hosszabban elemezzük a francia munkásmozgalom fejlődési modelljét.

nak a maga előjogai és (általában a választáson szerzett) legitimitása, feladatai, valamint rendkívül bonyolult és összekuszálódott kötelezettségei. Ugyanabban a területi egységben egymás mellett élnek iskolai bizottságok, adóülnökök, városi (községi) előljárók, a megye közigazgatási szervei, seriffek és egyéb kisebb, szintén egymástól független közhivatalok, és akkor még nem is említettük az államtól vagy a szövetségi kormánytól függő tisztviselőket. Az e hivatalok közötti viszonyok rendkívül bonyolultak, és hatásköreikkel kapcsolatban konfliktusok adódnak, de ennek a rendszernek számos előnye van. Lehetővé teszi olyan személyekhez való fordulást is, akik máskülönben közömbösek, sőt ellenségesek lennének. Az emberek bármilyen kezdeményezésére a hivatalok majdnem mindig reagálnak, és az állampolgárok is sokkal inkább részt vesznek minden szinten olyan döntések kidolgozásában, amelyek esetleg őket is érintik. Senkit sem riaszthat vissza olyan felsőbb hatóság, amelynek munkája hatékonyá tételéhez nincsen más eszköze, mint megakadályozni az állampolgárokat abban, hogy saját ügyeikbe beleavatkozzanak. Az egész rendszer nyitottabb, a rutin circulus vitiosusa és az apátia nem maradhatnak fenn sokáig, és elképzelhetetlen az erőltetett részvétel rendszerének általunk leírt kialakulása is. A különféle hatóságok miatt tett kerü-lők, a nehezen koordinálható munka és az ellentmondásos döntések nehézkes egyeztetése azonban oda vezet, hogy rendkívül bonyolult és nagyon absztrakt pereskedő stratégia születik, amely az amerikai típusú közhivatal diszfunkcióinak csomópontja. Rosszhiszemű egyének ezt oly módon használhatják ki, hogy hosszú időre kudarcra ítélik társaik szándékait. A felelősség nagy szóródása révén védett helyi hatalmi pozíciók körül számos rutin alakul ki. A gyengék kevésbé védettek az erősek ellen, az egymással pereskedő circulus vitiosusok pedig a helyi konzervativizmust, sőt gyakran a korrupciót is erősítik.¹⁹⁸ Az amerikai rendszer végeredményben tehát szintén olyan rendszernek tekinthető, amely nem

¹⁹⁸ Így egy kicsit ugyanabban a helyzetben vagyunk, mint amit Selznick ír le, amikor az általunk a decentralizálás circulus vitiosusainak nevezett jelenséget elemzi. Ugyanakkor azt is megjegyeznénk, hogy a Merton elemezte szertartásosság végeredményben inkább az amerikai, semmint a francia modellnek felel meg.

egykönnyen tudja korrigálni hibáit. Éppen csak megkockáztathatjuk azt a hipotézist, amely szerint az amerikai rendszer a külvilágtól kevésbé van elsáncolva, és valamivel nyitottabb a változás befogadására, mint a központosított francia rendszer.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Azért nem tárgyaltuk az angol rendszer diszfunkcióit, hogy ezáltal egyszerűbbé tegyük az összehasonlítást. Ebből azonban nem az következik, hogy az angol szakszervezetek ki tudják küszöbölni a bürokratikus diszfunkciókat, mivel továbbra is léteznek a tisztelet szokásai. Lehet, hogy az angol diszfunkciók kevésbé szembeötlőek és kevésbé kapcsolódnak a bürokratikus személytelenséghez, de azért az amerikai diszfunkcióknál nem kevésbé nyomasztóak. Ahhoz, hogy a tisztelet szokásai révén őrizhessék meg a társadalmi ellenőrzés modelljét, számos szimbólumát, kiváltságát és olyan intézményes elintézési módját kell valójában fenntartaniuk, amelyek lényeges és haszontalan kerülőutakkal és a fegyelem talán közvetett, mindenesetre azonban nagyon is kényszerű formáinak megőrzésével járnak. Az egyént, mivel sikerre törekvését és alkotókészségét elnyomják, könnyen megbéníthatják az effajta pressziók. Az állami szervezet általános és kiterjedt hatalma súlyosan nehezedik a brit társadalom megújódási lehetőségeire. Ugyanakkor az egyre változó világban mind az állami beavatkozás, mind a centralizáció a rendszer számára nélkülözhetetlenné vált. Ez olyanira így van, hogy Angliában gyakran egymásra rétegződik a személytelen bürokratikus modell és a hierarchikus tisztelet bonyolult és kiterjedt modellje. Egészében véve a brit rendszer végül is nem haladóbb, mint a francia rendszer, sőt némely esetben talán még elavultabb is.

9. *A bürokratikus vonások jelentősége a francia társadalmi rendszerben*

A BÜROKRATIKUS VISELKEDÉS JEGYEI ÉS A TÁRSADALMI INTÉZMÉNYEK

A modern társadalomban központi szerepet játszanak azok az eljárások, amelyek segítségével a szervezeteknek sikerül tagjaikat ellenőrizniük és irányítaniuk. Amikor a bürokráciát szervezeti rendszerként vizsgáltuk, akkor ezeket az eljárásokat csupán absztrakt módon elemeztük, ily módon próbálva felfedezni mechanizmusát és mélyebb logikáját. A bürokráciát kulturális jelenségként vizsgálva, megpróbáljuk kimutatni — ellentétben azzal, amit az etnocentrikus előítéletek el akarnak velünk hitetni —, hogy ezek az eljárások nem egyformák, hanem szorosan kapcsolódnak az egyes társadalmakra jellemző társadalmi viszonyok értékeihez és modelljeihez.

Az előző fejezetben a kiterjesztés első kísérlete során az alapszemélyiségre és a társadalmi értékekre összpontosítottunk. Azt hangsúlyoztuk, milyen mértékben függnek a bürokrácia jelenségei attól a módtól, ahogyan adott társadalomban a hatalmi viszonyokat és a konfliktushelyzeteket elfogadják. Kimutattuk, hogy ezeket a viszonyokat és helyzeteket részben a sajátos személyiségjegyek határozzák meg, ugyanakkor azonban közvetetten a bürokrácia jelenségei is hatnak rájuk. Ez az elemzés lehetővé tette, hogy új jelentéssel ruházzuk fel a „bürokratikus ellenőrzés” francia modelljét. Ezzel — más nemzeti modellekkel összehasonlítva — e modell sajátosságát kívántuk megvilágítani. A szervezetek nyilvánvalóvá vált változatos fejlődése eléggé alátámasztotta, hogy a francia bürokratikus vonások sajátosak, amelyeket máskülönben egyetemesnek vélhetünk volna.²⁰⁰

²⁰⁰ Nem térünk ki közvetlenül az értékek kérdésére. Ez lényegében annak tudható be, hogy az értékkülönbségek nehezen határozhatók meg pontosan. A parsonsi ka-

A szervezeti modellek ugyanakkor nem csupán kulturális jegyeknek, illetőleg alapvető értékeknek felelnek meg. Szorosan összefüggnek olyan kidolgozottabb intézményes modellekkel is, mint amilyenek a nevelési rendszer vagy a politikai rendszer. Így a szervezeti modellek megértéséhez azokat ebből a szempontból is meg kell vizsgálnunk. Igaz, ezek az intézményes modellek maguk is szorosan kapcsolódnak ugyanezen kulturális jegyekhez és értékekhez; de csak a szervezetek állandóan megújított gyakorlatán keresztül. Ha pedig a szervezeti modell intézményekkel való kapcsolatának logikáját a szervezeti modell és az alapvető kulturális jegyek viszonyának logikájaként elemezzük, akkor ezáltal egyben új megvilágításba helyezzük azokat a viszonyokat is, amelyek mindeddig homályban maradtak, mivel nem rendelkezünk olyan eljárással, amivel vizsgálhattuk volna őket.

A jelen fejezetben célunk szerényebb lesz még annál is, amit a probléma definíciója feltételezne. Nagy vonásokban elemezni kívánjuk a francia társadalomra különösen jellemző intézményeket, így az oktatási rendszert, az ipari viszonyok rendszerét, a politikai-közigazgatási rendszert és a gyarmatosító rendszert, mindenekelőtt pedig fel kívánjuk vázolni mindazt, amit a szervezeti modellünkkel kapcsolatos ellenérvnek, illetőleg egyetértésnek nevezhetnénk. Ezek az elemzések a most jelzett elméleti szemszögből nézve tág teret nyitnak a gondolkodás számára, de elsősorban azért kívánjuk felhasználni ezeket, hogy ezáltal jobban alátámaszt-hassuk az előzőekben bemutatottakat. Reméljük, hogy segítségükkel az előző fejezetben feltárt kulturális jegyekre vonatkozó hiányos elemzéseket kiegészíthetjük majd, kimutatván, hogy modellünk elég pontosan megfelel a nagy francia intézménynek működéséről szerzett pontosabb ismereteknek. Végül a francia társadalom főbb intézményeinek általános áttekintése arra is szolgál, hogy megkíséreljük a bürokratikus jegyeknek a francia társadalmi rendszerben betöltött jelentőségét és szerepét egy-egy nézőpontból megközelíteni.

teóriák ugyanis még operacionális szinten sem alkalmazhatók. Nehezen dönthető el, vajon általában a francia kultúra vagy valamelyik kulturális „alrendszere” „partikuláris” vagy „univerzális”-e elsősorban. Ezzel szemben szívesebben csatlakozunk olyan véleményekhez, miszerint az angolszászokban megvan az a készség, hogy spontán módon együttműködjenek, és hogy elfogadják a vezetőt, mivel ezeket a véleményeket kísérlettel is igazolhatjuk.

A társadalom oktatási rendszere a társadalmi rendszert tükrözi, ugyanakkor e rendszer továbbélésének is legfőbb eszköze. Bizonyos szempontból a társadalmi ellenőrzés legfőbb apparátusának — amelynek az egyének kötelesek alávetni magukat —, valamint a felnőttkorban is egyik legmélyebben nyomot hagyó vonatkoztatási modellnek tekinthető. Amennyiben hipotéziseink helytállóak, úgy a francia oktatási rendszerben a bürokratikus rendszerre jellemző elemeket kellene találnunk, mivel ezek az elemek a társadalmi ellenőrzés kérdése körül szerveződnek, és csak úgy maradhatnak fenn, ha az oktatás továbbítja, illetőleg megerősíti őket.

A francia oktatási rendszer csakugyan bürokratikusnak nevezhető. Először is — ami a legvilágosabb —, szervezeti aspektusában bürokratikus, mivel maximális centralizáció és személytelenség jellemzi. Másodszor, bürokratikus pedagógiájában, sőt az oktatásban is, amelyet a tanár és a diák közötti szakadék jellemez, ami pedig a bürokratikus rendszer rétegzettségét tükrözi. Ezenkívül bürokratikus absztrakt tartalmában, mert nincs semmilyen kapcsolata a gyakorlati élet problémáival, illetőleg a diák magánéletével. Végül bürokratikus abban a vonatkozásban is, hogy — a többi diák képzésének kárára — olyan nagy jelentőséget tulajdonít egy szűk elit kiválasztásának.

A francia oktatási rendszer centralizáltsága jól ismert. Hippolyte Taine már hetven éve pontos leírását adta, jellemzése — az egymás után következő reformok ellenére — még ma is érvényes:

„A felülről hozott rendelet számos és pontos utasításával sehol máshol nem foglalja magában és nem irányítja az egész életet olyan mértékben, mint az egyetem igazgatásában. Az iskolai életet egyetlen szigorú terv határozza meg és határolja körül, amely a birodalom minden kollégiuma és gimnáziuma számára ugyanaz. Ez a kötelező és minden részletre kiterjedő terv a legapróbb részletekig mindent előír, így a szellemi és a testi munkát, illetőleg a pihenést, a tananyagot és a tanítási módszereket, a tankönyveket, hogy mely részeket kell lefordítani, illetőleg idézni, a könyvtárak számára előírt 1500 kötetet — megtiltván, hogy a miniszter engedélye nélkül akárcsak eggyel is gyarapítsák —, az órarendet, az óra időtartamát és az órák megtartását, a tanulmányi időt, a szüneteket, a sétákat, vagyis

mindez a tanároknál, de még inkább a diákoknál a születő kíváncsiság, a spontán kutatás vágya, a találékonyság és eredetiség szándékos elfojtása . . .” [32]

Tizenkét évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy a gimnáziumi oktatás, amely ennek az egész rendszernek a sarkköve, veszítsen a császár által rákényszerített katonai merevségéből. A második császárság alatt, a nevelésügyi miniszter még mindig azzal dicsekedhetett, hogy órájára pillantva pontosan meg tudja mondani, Vergilius melyik művének hányadik oldalán melyik retorikáját elemzik [33].

Hiába zúzta össze a Falloux törvény a császári egyetem monopóliumát, a vallásos intézmények konkurrenciája — amely intézmények rendszerint alacsonyabb színvonalúak voltak — nem sok újat hozott a gimnáziumok és kollégiumok gyakorlatában. Sőt, ellenkezőleg, amíg a centralizáció egy időben az ingyenességgel hamarosan kiterjedt az összes általános iskolára, addig a felsőoktatás a gyakorlatban továbbra is megőrizte monopóliumát, hogy a különböző egyetemek — több okból is — egyetlen hatalmas állami szervezet különálló részeinek tekinthetők.

Persze azért lényeges változások következtek be, például a tanrendek elveszítették szertartásos jellegüket, a tanárok nagyobb függetlenségre, az intézmények pedig nagyobb autonómiára tettek szert. Mindent egybevetve, a francia oktatás továbbra is nehézkes gépezet, amely a bürokratikus szervezeti modell valamennyi jellemző vonását tükrözi. Az oktatás elveszítette ugyan önkényes protektorait, napóleoni „minisztereit”, és nem nehezedett rá politikai nyomás sem, de ez is csak azt a célt szolgálta, hogy a hatalom által hozott személytelen előírások, illetőleg a hatalmi gépezet tökéletesedése révén meggyengült mindenható hatalom modelljét elfogadják. Ezt a konzervativizmust, a nehézkes gyakorlatot erősítették egyfelől az iskolák közötti, másfelől a szülők és az iskolák képviselői közötti kapcsolatok hiánya. Az egyetem és a külvilág közötti szakadék [34], a külvilágtól való elszigetelődés tette az egyetem számára lehetővé a bürokratikus viselkedési modelljeinek megőrzését, és azt, hogy megvédje magát egy állandóan átalakulóban levő társadalom pressziójától.²⁰¹

²⁰¹ Az alsófokú iskolától kezdve az iskolai pénztárakig számos szinten tett minden erőfeszítés ellenére sem mondhatjuk, hogy a szülőknek, egyesületeiknek és a helyi hatóságoknak valamennyire is döntő befolyásuk lenne az oktatásra, sem azt, hogy részt

A centralizáció — ismerjük el — előnyökkel is járt. Elsősorban a magas szintű ismeretek továbbfejlesztését, illetőleg megőrzését segítette elő. Úgy tűnik, most új és váratlan következmények merülnek fel, így többek között — a szakemberek harcának természetes eredményeként — a zsúfolt tantervek, amelyek a testület érdekeit hivatottak védeni olyan bürokratikus rendszeren belül, amely a számára idegen területen viszonylag gyenge.²⁰²

Meg kell jegyeznünk, hogy ezzel szemben ez a rendszer nagyon is jól megvédelmezi tagjait. A francia pedagógusok számára elsőnek biztosítottak — mindenfajta önkényeskedés ellen — státusukat védő törvényes garanciákat. Habár általában még mindig szigorúan tartaniuk kell magukat a tantervhez, másfelől viszont ők rendelkeznek ma a legnagyobb függetlenséggel.²⁰³

A francia oktatási rendszer másik sajátos vonása az oktatás emberi aspektusa, az iskolai osztály által alkotott és eredeti formában található primér csoport. Sajnos mind ez ideig nem rendelkezünk a francia általános iskolai és gimnáziumi osztályok interperszonális kapcsolataival foglalkozó komoly szociálpszichológiai vizsgálattal, viszont avatatlanok beszámolóí és megfigyelései megerősítik Pitts [35] és Wylie [36] szociológiai elemzéseit, akik tulajdonképpen Taine-nek bizonyos francia oktatási módszerek elleni tiltakozását [37] fejezi ki a modern társadalomtudomány fogalmaival. Míg az egyik oldalon az egymással versenyezni kénytelen gyerekek közti erős rivalizálás található, addig a másik oldalon a hatalmat megtestesítő tanító vagy tanár, valamint — aki messze hallgatósága felett lebegve kategorikusan kinyilatkoztatja az igazságot, miköz-

vesznek annak irányításában. Országos szinten ugyan a tanulók szüleinek egyesületei aktívabbak, de ezek is csupán nyomást gyakorolhatnak, viszont az oktatással nekik sincs több kapcsolatuk.

²⁰² Minden szakmai csoport saját területét védi, amely befolyásának forrása, a központi hatalom pedig tehetetlen, nem képes rájuk kényszeríteni olyan döntőbírósgot, amely a tanulók tágabb érdekeit, sőt magának az intézménynek a célját is védelmezné.

²⁰³ Ezen a téren nagyon előnyös helyzetben vannak, más nyugati ország, különösen pedig az Egyesült Államok tanáraihoz képest, akiknek állása nem garantált, és ki vannak téve a politikai meggondolások által is olykor befolyásolható iskolabizottságok (*School-Boards*) kénye-kedvének.

ben a diákok nem tehetnek ellene semmit, és nem is kérdezhetnek — a diákok „bűnöző közössége” áll, akik ezzel a rettenetes nyomással csak úgy képesek szembeszállni, ha az implicit negatív szolidaritás, olykor pedig az anarchikus lázadások, a rendetlenkedés eszközéhez folyamodnak.

A viszonyok ritmusa jól beleilleszthető bürokratikus sémánkba, amelynek egyébként tökéletesen megfelel. Itt is megtalálhatók az elszigetelt egyének, akik nem képesek az alkotó együttműködés érdekében szövetkezni, a beosztottak (a diákok) közötti közvetlen kapcsolatok csekély jelentősége, a túlságosan is tartózkodó hatalom (a tanár), a személytelen eljárások alkalmazása (vizsgák, felvételi vizsgák), hogy az egyéneket ezáltal megkülönböztessék, illetőleg, hogy teljesítményüket mérjék.

Ezt erősítik meg továbbá a tanterv absztrakt tartalma — ami csak megnehezíti a tanár—diák viszonyt —, a tanárok különleges státusa és nagy ambíciói — akik, legalábbis az esetek többségében úgy érzik, hogy szerepük csekély —, végül az oktatási módszerek is, amelyek arra törek-szenek, hogy a sikeres előmenetelt vagy egy feladat elegáns megoldását értékeljék, és nem veszik figyelembe, sőt lebecsülik az egész oktatást összegező tanulóévek fáradtságos munkáját.²⁰⁴

Ez az elemzés elsősorban a gimnáziumi oktatásra vonatkozik. De — legalábbis részben — érvényes az általános iskolai oktatásra is [38]. Végül a felsőoktatásban még mélyebb szakadék húzódik a professzor és diákjai között, mert a professzorok kevesebben vannak, státusuk igen magas, és mivel hiányoznak az oktatói-tanársegédi vagy protektori közvetítő szerepek [39]. Az egyetemen — még inkább, mint a gimnáziumban — az elszigeteltség és a névtelenség légköre uralkodik, itt már nem létezik közvetlen kontaktus, továbbá a jutalmazás és büntetés feladata is egy teljesen személytelen rendszerre hárul. A diákok nem sok segítséget várhatnak sem az őket elhanyagoló bürokratikus adminisztrációtól, sem a túlterhelt vagy tőlük túlságosan is eltávolodott professzoroktól,²⁰⁵

²⁰⁴ Az osztályközösségben általában azoknak a tanulóknak van a legnagyobb presztízsük, akik azzal dicsekszenek, hogy ők sok tanulás nélkül is tudnak. Az iskolában a színes előadásmódot és az emlékezet sziporkázását többre becsülik, mint a gondolkodást.

²⁰⁵ Csupán néhány éve foglalkoznak ezzel a kérdéssel.

akiknek sokkal inkább az a szerepük, hogy tudásukkal a diákokat elkápráztassák, semhogy őket oktassák. Cserében viszont — minthogy a gimnáziumban szokásos közvetlen fegyelmezés és presszió megszűnt — a diákok nagyobb függetlenséget élveznek; ugyanis most már a rendszer egyik szakmai kategóriájának számítanak, és így a rendszer védelmezi őket.

Sok diák és tanuló képes különbséget tenni a vizsgák és a felvételi vizsgák világa, illetőleg a szellemi szabadság és a kutatás kiváltságos területei között. De még a legjobbak esetében is az oktatás nem más, mint egyedi felkészítés az uralkodásra, ahelyett, hogy a tudás világában való fokozatos és kollektív művelődést jelentené [40]. Az oktatás tökéletesen megfelel a bürokratikus rendszerben tapasztalt rutin-válság váltakozásának, valamint a tekintélyuralmi, önkényeskedő reformátornak tulajdonított érdek fennmaradásának.

A francia oktatási rendszer harmadik megkülönböztető jegye a tanrendek és az oktatás absztrakt jellege. Nem akarunk e közismert aspektusnál hosszabban időzni. Számos szemtanú észrevette, hogy a francia oktatás nagy jelentőséget tulajdonít a tudományos módszer elveinek és deduktív szempontjainak, hogy előtérbe helyezi az olyan anyagokat, amelyek világosságot és pontosságot kívánnak, és hogy elveti a kétértelmű vagy a vitát kiváltó témákat. Nem akarjuk itt az effajta orientáció előnyeit, illetőleg hátrányait taglalni, csupán annyit kívánunk megjegyezni, hogy az teljesen megfelel a rend, a pontosság és a világosság alapvetően bürokratikus értékeinek, és hogy fennmaradása — legalábbis részben — az egyetemi apparátus centralizált jellegének köszönhető, amely apparátusnak szüksége van — a szabványosítás és az ellenőrzés céljai érdekében — olyan absztrakt tantervekre, amelyek nem váltanak ki vitákat. Még megjegyezzük, hogy ugyanakkor ez az orientáció tovább erősíti a tanári testület elszigeteltségét és függetlenségét is, amelyet az általa előadott témák érvényessége és absztrakt jellege megvéd attól, hogy mások beleavatkozhasanak szakmája gyakorlásába.

Az oktatási rendszer utolsó megkülönböztető jegye, amelyet vizsgálni kívánunk az, hogy a tanulás funkciói helyett a szelekció funkcióinak tulajdonítanak elsőséget, illetőleg fontosságot. Az iskolai és az egyetemi évek során letett vizsgák révén elért hely, a tanulmányi bizonyítványok

presztízse, a bizonyítványok révén kialakuló társadalmi szakadék a legszegényebb rétegeknél [41] és a felsőfokú felvételi vizsgák eredményeinek döntő és visszafordíthatatlan jellege a felsőbb osztályok tagjainak továbbtanulása és karrierje szempontjából, mindmegannyi bizonyítéka az oktatásunkat jellemző szelekciós rögeszmének. Ezt leginkább a „magasabb iskolák” felvételi vizsgáinál követhetjük nyomon, amely iskolák végzett hallgatói monopolizálják a közigazgatási, az oktatási és az orvosi pálya felsőbb szintű állásait, ezen túlmenően pedig döntő előnnyel indulnak több szakmában és az iparban is. A legtöbb diáknak a tanulmányi évek inkább a majdani felvételi vizsgákon való megfeleléshez, semmint a fegyelem, a tudomány vagy akár a szakma elsajátításához jelentenek esz-közt.

A francia oktatási rendszernek ezek a jegyei a bürokratikus modellel egyfajta funkcionális kölcsönhatásban alakultak ki. A két rendszer viszonyát a következőképpen foglalhatjuk össze: a francia bürokratikus modell igen magas színvonalú oktatást igényel, mivel három ellentétes követelménynek kell egyszerre eleget tennie: megadni a fiataloknak a szükséges képezést, hogy a modern ipari társadalom által rájuk kényszerített bonyolult és nehéz szerepeket be tudják tölteni; végrehajtani közöttük a szükséges szelekciót, hogy teljesen személytelen eszközökkel segítsék elő a magasabb rétegekbe való bejutásukat; ugyanakkor pedig oly módon fenntartani a status quót, hogy megakadályozzák a túl gyors társadalmi mobilitást; ezeket biztosítják az absztrakt tanterv, a szigorú normák és a szándékos szelekció, mivel lehetővé teszik a személytelenség követelménye és az osztályelőítélet összebékítését.²⁰⁶

Ez a megoldás — ha az ismeretszerzés szempontjából nézzük — azonban számos eredménytelenség és diszfunkció kiváltó oka. Ha a tantervek túl absztraktak, az oktatási módszerek pedig túl nagy hangsúlyt helyeznek a versenyre, akkor a tanulás nem olyan hatékony, és ahhoz, hogy

²⁰⁶ Az absztrakt oktatási terv szerint kapott eredmények alapján történő korai szelekció rendkívül megnehezíti az alsóbb osztályok gyermekei számára az egyetemre való bejutást, holott az egyetemek már régóta ingyenesek. E módszer alkalmazása ad magyarázatot arra a paradoxonra, hogy igen kis számú munkásszármazású diák tanul az egyetemeken olyan országban, ahol pedig az oktatás viszonylag magas színvonalú, és ahol a munkások életszínvonala meglehetősen jó.

mégis eredményt érjünk el, növelni kellene a szabványok számát, és erősíteni a diákokra nehezedő nyomást. Így a francia oktatási rendszer a diák szempontjából nagyon nehézkes és elnyomó rendszer. Csak az emberi kapcsolatok révén válik hatékonná, ott viszont a professzorok manipulálhatják a diákokat a közöttük dúló verseny révén. Az emberi viszonyoknak ez a rendszere azonban a diákot elszigeteltségre kárhoztatja, és agressziót vált ki belőle a tanárral szemben. A centralizált bürokratikus rendszer keretén belül a tanárok ezeket a problémákat úgy oldják meg, hogy — a rendszer személytelen előírásaira támaszkodva — kerülnek a diákokkal való közvetlen kapcsolatokat. Így alakul ki és mélyül el a tanár és a diák, valamint a tanár és a bűnöző közösség modellje között a szakadék, és ezt interiorizálják a majdani állampolgárok.²⁰⁷

A MUNKÁSMOZGALOM ÉS AZ IPARI VISZONYOK RENDSZERE

Amennyiben adott társadalom oktatási rendszere e társadalmi rendszer alapvető vonásait tükrözi és őrzi meg, úgy e társadalmi rendszernek a munkáltatók és a munkásszakszervezetek viszonya is egyik kitüntetett pontja, amelyen keresztül az alapvető osztályviszonyok és hatalmi viszonyok in vivo tanulmányozhatók.²⁰⁸ Ezért az „ipari viszonyok” tanulmányozása modellünk szempontjából különösen érdekes. Ha ez a modell megfelel a francia társadalom cselekvési módjainak és mélyebb viszonyainak, úgy e modellnek világosan meg kell jelennie a mai Franciaországban az ipari viszonyok rendszerében is.

Első látásra a francia munkásmozgalmi hagyományok egyáltalán nem egyeznek a bürokratikus modellel. A francia munkások mindig is tartózkod-

²⁰⁷ Figyelmen kívül hagytuk — a kifejtés világossága érdekében — a francia oktatási rendszer egyik legalapvetőbb sajátosságát, a főiskolák (grandes écoles) és az egyetemek dualizmusát. E dualizmus — amely mélyrehatóan befolyásolja a francia társadalmi rendszert, különösen pedig a burzsoázia és a bürokrácia között fennálló hagyományos kapcsolatokat — túlmutat a bürokratikus szervezeti rendszer kérdésén. Mindazonáltal a következő fejezetben még érintjük e kérdést.

²⁰⁸ Ez magyarázza, hogy a szociológusok érdeklődése újra megélenkült egy olyan terület iránt, amelyet elődeik huzamosabb ideig elhanyagoltak.

kodtak attól, hogy túlságosan strukturált szervezeteket hozzanak létre, és inkább viszonylagos tétlenségre kárhoztatták magukat, semmint merev bürokratikus szakszervezeteket alapítottak volna. Az amerikai és más európai munkásmozgalmakkal összehasonlítva, a francia mozgalom a szilárd angolszász vagy német bürokráciák antitéziseként mindig is labilis és törékeny maradt; másrészt az ipari viszonyokat valójában soha nem intézményesítették, így azok jó adag bizonytalanságot őriztek meg, és könnyen robbanhatnak.

Ellenben — mélyebb szinten —, ha a munkáltatók és az alkalmazottak viszonyainak összességét a társadalmi ellenőrzés szemszögéből nézzük, amelyre az ipari társadalom termelési apparátusának működtetéséhez van szükség, úgy modellünk néhány jellemző eleme világosan felismerhető. Franciaországban az ipari viszonyok által felvetett alapvető probléma az, hogy a dolgozók és a szakszervezetek nehezen kommunikálnak a munkáltatókkal. Márpedig az effajta problémák pontos válasznak tekinthetők a — bürokratikus modellünkben is megtalálható — közvetlen kapcsolattól való félelemből fakadó problémákra. Ebből a szempontból hiába akad az ipari viszonyok merev rendszerében néhány eltérő, sőt ellenkező vonás is, mégis ugyanolyan okokra vezethető vissza, mint a bürokrácia merevsége.

Ahhoz, hogy e paradoxon igazi jelentőségét megérthessük, meg kell vizsgálnunk az ipari viszonyoknak a nyugati társadalmakban érvényesülő különböző modelljeit, és meg kell állapítanunk, hogy miben áll a mai francia megoldás eredetisége.

A munkáltatók és a munkások közötti viszonyok háromféle modelljét különböztethetjük meg [43]. Az elsőben teljesen különválnak egymástól a partnerek; a munkáltatók esetleg figyelembe veszik a munkások reakcióit, és a munkások is reagálnak a munkáltatók által hozott döntésekre, de soha sincs közöttük vita; a munkáltató magának tartja fenn az abszolút uralkodó valamennyi előjogát, a munkásmozgalom pedig minden jogot megtagad a munkáltatóktól. A másodikban, az intézményesített kollektív tárgyalások modelljében, mindkét fél elismeri a másik fél jogát arra, hogy legalábbis bizonyos döntéseket megvitassanak, és közvetlen kommunikáció jön létre közöttük egy szerződéses viszony keretén belül, amely mindkét fél számára kötelezettségeket tartalmaz. Végül a harmadik

modellben, amely csupán a második elmélyítése, a viták már nem korlátozódnak a hierarchia csúcsára, és nem csupán a kollektív szerződés felújításakor bontakoznak ki, hanem egyre inkább állandósulnak, és terjednek ki a hierarchia minden szintjére; a hangsúlyt a követelések paritásos megoldási módjára helyezik, amely végeredményben számos döntés során a dolgozók korlátozott, de sokkal közvetlenebb részvételét teszi lehetővé [44].

Míg a második modell általában Nyugat-Európában érvényesül, addig a harmadik modell elsősorban az USA-ban alakult ki. Franciaország ebből a szempontból, teljesen egyedi esetet képvisel, mivel nagymértékben hű maradt az első modellhez. Mindazok a kérdések, amelyeket Amerikában paritásos alapon, a hierarchia csúcsán és az alján egyaránt a két partner közti állandó kommunikációval oldanak meg, nem ismeretlenek Franciaországban sem, de az állam beavatkozása következtében teljesen más kontextusban vitatják és oldják meg őket. Ha tehát pontosak akarnánk lenni, a három klasszikus modellhez negyedikként a francia modellt is hozzá kellene sorolnunk.

A tárgyalások centralizációja, az állam beavatkozása és a személytelen előírások egyre részletesebb kidolgozása a francia válasz döntő elemei a munkáltatók és a munkások közötti kommunikáció problémájára, vagy angolszász kifejezéssel élve, az ipari viszonyok problémáira. Ezek a módszerek számos félreértést okoznak. A francia munkásosztály hatalma egyáltalán nem elhanyagolható, mint ahogy azt némely csalódott szemtanú állítja. A francia munkásosztály helyzete legalábbis hasonló a szomszédos országok munkásosztályainak helyzetéhez, és jelentős súlya van a társadalmi-politikai mozgásban. Igaz, ez nem jelenik meg olyan világosan mint Angliában, de közvetetten mégis mérhető például abban, hogy a munkások a munkáltatókkal szemben milyen mértékű védelemben részesülnek, azokban az óvintézkedésekben, amelyeket minden kormány tenni kényszerül, amikor hivatalos képviselőikkel tárgyal, vagy abban a közvetetten megnyilvánuló tiszteletben, amely minden politikai csoport ideológiai szókincsében kifejezésre jut. Ahelyett azonban, hogy a francia munkásosztály közvetlenül tárgyalna a munkáltatókkal, többnyire az államra gyakorol nyomást, hogy azután az állam kényszerítse ki a munkáltatótól a munkásosztály által követelt reformokat. Így ezek a re-

formok kötelező és személytelen előírások, nem pedig az érdekelt felek közötti közvetlenül megvitatott kompromisszumok formáját öltik.

Ez az eljárás világossá teszi számunkra, hogy a szakszervezetek — a gazdasági és a helyi szempontokkal szemben — gyakran részesítik előnyben a nemzeti és a politikai szempontokat, és hogy az általános politikai vitákban otthonosabban mozognak a hierarchia csúcsán, mint a helyi kollektív tárgyalásokon. Ebből a szemszögből nézve a politikai pártoknak a szakszervezetek feletti uralma már nem véletlen vagy ideológiai választás eredménye, hanem olyan viszonyrendszer logikus és szükségszerű következménye, amelyben mindenki tudja, hogy a legtöbb probléma kulcsát a központosított állam tartja a kezében.

Ennek következményei közvetlenül az üzem szintjén figyelhetők meg. Először is, a problémák jó része, mint például a társadalmi biztosítás és a családi pótlék,²⁰⁹ éppúgy kirekesztődnek a munkáltatók és a dolgozók közötti vitákból, mint ahogy az adók. Másodszor, a legtöbb munkafegyelmi, illetőleg a munkakörülményekkel kapcsolatos kérdés a munkáltatói önkénnytől függ, vagy esetleg a dolgozók még a munkafelügyelőséghez fordulhatnak.²¹⁰ Az elbocsátások fontos kérdését ritkán vitatják meg közvetlenül a szakszervezetek és a munkáltatók, hanem már a legalacsonyabb szinten is és az eljárás kezdetétől fogva állami képviselő beavatkozását igényli; ugyanúgy a szakszervezeteknek a közvéleményhez intézett informális felhívásai sem a munkáltatók, mint inkább az állami képviselők befolyásolását célozzák. Egyedül az alapfizetések kérdése tartozik a kollektív tárgyalások körébe, ez a terület azonban 1939-től 1950-ig állami ellenőrzés alatt állt, így 1950 óta a partnerek mozgásszabadsága szűk térre korlátozódik. A kollektív tárgyalások rendszere továbbra is formális, valójában nincsenek gyökerei Franciaországban. Az állam befolyásolja a tárgyalásokat, egyrészt azért, hogy rögzítette a garantált minimális bért, aminek döntő lélektani hatása van, másrészt

²⁰⁹ Nem szabad elhanyagolnunk azt a tényt, hogy a külön bérjuttatás — ami a teljes fizetés majdnem egyharmadát teszi ki — kérdése önkényesen kihagyható az érdekelték tárgyalásai során. A külön bér Európában ma már általános, de nincs megfelelője az Egyesült Államokban, Európában is a külön bér át nem ruházható része egyetlen országban sem olyan magas, mint Franciaországban.

²¹⁰ Az engedély olykor elegendő ahhoz, hogy végleges döntést hozhassanak.

azáltal, hogy mint az ország legfőbb munkáltatója maga hoz gazdasági döntéseket. Végül és elsősorban szerepe azért is nagyon fontos, mert mindkét partner tartózkodik attól, hogy maguk intézzék el ügyeiket.

Meg kell jegyeznünk, hogy Franciaországban a kollektív tárgyalások csak egy meghatározott terület és egy meghatározott ipar minimális feltételeire vonatkoznak, így csak közvetve érintik a munkáltatók által rögzített reálbéreket. Ezenkívül az sem ritka, hogy a munkáltatók csak a kisebbségi szakszervezetekkel hajlandók tárgyalni, miközben a CGT szakszervezetei azok, amelyek nyomást gyakorolnak rá, ezek viszont elutasítják a rendezésben való részvételt. A kommunikáció tehát csak nagyon közvetett. Az egyetlen terület, ahol könnyen megy a kommunikáció, az az üzemi bizottságok hatáskörébe tartozó társadalmi és kulturális tevékenységek területe, de gyakran itt is az a benyomásunk, hogy ezt a területet átengedték ugyan a dolgozók képviselőinek, de nem jelent valóban találkozási és vitapontot.

Ez a viszonyrendszer azonban nem maradhatna fenn, ha nem felelne meg a munkáltatók és a dolgozók hagyományos cselekvési modelljeinek és társadalmi értékeinek. Valójában mind az egyik, mind a másik számára lényeges előnyöket tartalmaz. A munkáltatók a viszonyrendszer miatt nem kényszerülnek arra, hogy meghátráljanak beosztottaik előtt; megőrizhetik előjogaikat; a szakszervezetek szintén semmilyen módon nem zavarják és nem korlátozzák őket azzal, hogy beleavatkozzanak ügyeikbe. Bár elvileg a munkáltatók esetében csupán formális elégedettségéről van szó, mivel ennek fejében alá kell rendelniük magukat az állam által rájuk kényszerített személytelen előírásoknak.²¹¹ Amennyiben a mindenkire érvényes kötelező személytelen előírásokat a közvetlen kapcsolatokból származó kockázatokkal szemben előnyben részesítik, úgy elégedettségükért lehet, hogy nagy árat kell fizetniük. A dolgozók viszont még a munkáltatókénál is elméletibb hatalommal rendelkeznek; könnyebben maradnak ugyanis az elmélet és a racionalitás világában, és ily módon könnyebben megőrzik forradalmi integritásukat. Ezenkívül — ha elfogadjuk kezdeti hipotézisünket a részvételtől — természetesen olyan

²¹¹ A francia alkalmazottaknak minden bizonnyal több szempontból is kisebb a mozgásszabadságuk, mint az amerikai alkalmazottaknak, viszont sokkal kevesebbet kell törődniük a munkások és a szakszervezetek reakcióival.

megoldást részesítenek előnyben, amely számukra egyfajta negatív függetlenséget biztosít, anyagi érdekeik megőrzését garantálja, és megtakarítja számukra az olyan munkáltatóval való közvetlen kontaktusból adódó érzelmi nehézségeket, aki nem ismeri el partnerként őket.

E viszonytípusok két oldalról is létrehoznak a bürokratikus rendszerhez hasonló circulus vitiosusokat, amelyek a rendszer merevségét tovább erősítik. A munkáltatóknak az állami beavatkozással szembeni ellenállásuk és az állam által rájuk kényszerített személytelen előírások inadekvát jellegéből fakadó jogos frusztrációik, csak reakciós beállítottságaikat és a valójában már régen elavult előjogokhoz való anakronisztikus ragaszkodásukat erősíti meg. Ebben a szellemben nehezen tudnak kontaktust teremteni és kommunikálni a munkások vagy az alkalmazottak képviselőivel. Államellenes ideológiájuk ellenére, alapjában véve elkerülhetetlen számukra, hogy ne folyamodjanak az államhoz, ha másért nem, a konfliktusok megelőzése végett.

A munkások oldaláról nézve, az egész viszonyrendszer és azok a bonyolult eljárások, amelyek lehetővé teszik e viszonyok gyakorlati alkalmazását, még súlyosabbaknak és adekvátabbaknak tűnnek, és még mélyebb frusztrációhoz vezetnek. A hierarchia alján dolgozók nem képesek megérteni milyen összefüggés lehet saját sérelmeik — a szakszervezet keretén belül folyó — kifejezése és a bürokrácia azon eredményei között, amelyek egyszer majd érvényesek lesznek mind munkáltatójukra, mind összes kollégájukra.²¹² Csak részben és csak nagyon közvetett módon vesznek részt a saját környezetükre vonatkozó döntésekben, az általános személytelen előírásoknak az üzem mindennapi életében való nem megfelelő alkalmazása miatti követeléseiket pedig rendszerint nem teljesítik. Mindkét vonatkozásban felhalmozódó frusztrációik megerősítik meggyőződésük és igényeik radikális jellegét, és érthetővé teszik szilárd ragaszkodásukat olyan forradalmi ideológiákhoz, amelyek kárpótlásul a teljhatalom birtoklásának álmát nyújtják.

Így a szakszervezeti vezetők kénytelenek arra koncentrálni, hogy a munkásmozgalom döntő előrehaladása mindig akkor következett be,

²¹² Effajta frusztrációk mindenesetre léteznek a két első modellben is, a harmadik modell továbbfejlesztése során azonban ezek mindinkább visszaszorulnak.

amikor politikai átalakulások voltak folyamatban, és úgy ítélni meg a helyzetet, hogy saját sikereik elsősorban attól függnék, hogy milyen mértékben képesek a politikát közvetíteni, és hogy valójában az egyetlen hatalommal, az államhatalommal kell erejüket összemérniük. Ha csak rövid távon nézzük, akkor valóban úgy tűnik, mintha a szakszervezeti vezetők számára a legracionálisabb stratégia az lenne, hogy az államot olykor tüntetésekkel és sztrájkokkal zsarolják, amelyek a politikai játszma finom egyensúlyát veszélyeztethetik, és ezáltal az államot cselekvésre kényszeríthetik.²¹³

E rendszer mechanizmusát a franciaországi és az 1936—37-es amerikai nagy társadalmi válságok összehasonlító elemzése világítja meg. Az 1936—37-es amerikai és francia ülősztrájkok nagy hasonlóságot mutatnak. Hasonló politikai légkörben születtek, és azonos társadalmi csoportokban hasonló szenvedélyeket váltottak ki. Végül pedig a számos és erős ellenállás ellenére, lelkes népi támogatással mindkét helyen győztek az ülősztrájkok. Habár mindkét országban látszólag egyforma volt az erőegyensúly, a harc is hasonló formát öltött és ugyanúgy végződött, a következmények mégis rendkívül eltérőek voltak.

Az USA-ban a munkásmozgalom megvalósította a kollektív tárgyalások rendszerének általánossá válását és intézményesítését, amit azóta sem vontak soha kétségbe, és előkészítette — az üzemben a műhelyek küldötteinek hivatalos jóváhagyásával — az ipari viszonyok kialakításának általunk leírt harmadik modelljét.

Ezzel szemben Franciaországban az ülősztrájkok sikere nem segítette elő azt, hogy a vállalaton belül a szakszervezetek állandó beavatkozását hivatalosan is jóváhagyják. Viszont az ipari viszonyok bürokratikus rendszerének megerősödéséhez vezetett, ugyanakkor lehetőséget adott a kommunista pártnak arra, hogy a munkásmozgalmon belül nagyobb befolyásra tegyen szert. Az akkor hatalmon levő szocialista minisztereknek ugyanolyan óvatos és bürokratikus reakcióik voltak, mint amilyenek minden más francia kormánynak lettek volna. Ahhoz, hogy egy olyan mozgalom lehetséges következményeit ellenőrizni tudják, amely önálló

²¹³ Ez a modell az V. köztársaság idején, a szakszervezetek viszonylagos gyengesége ellenére, a kormány első két-három évében is fennmaradt.

fejlődésének elfogadása számukra elképzelhetetlen lett volna, kötelező döntőbírói rendszert hoztak létre, és a már aláírt kollektív szerződések rendelkezéseit kiterjesztették ugyanazon iparágak és területek többi vállalatára is.²¹⁴ Ezek a rendelkezések kezdetben növelték a dolgozók befolyását, viszont a tárgyalásra irányuló első kísérlet eredményeit rögtön át is alakították egyfajta hevenyészett törvényhozási tervvé, és végül az államnak is döntő befolyást biztosítottak, amelyet a következő időszakokban meg is tartottak. Az állam döntéseit az is befolyásolta, hogy megijedtek saját sikereiktől és az erős kommunista befolyástól, annak ellenére, hogy éppen ezek a döntések szilárdították meg az állam befolyását. A kommunista párt — mint ahogy ebben az időszakban az USA-ban is — mindenesetre saját hasznára fordította, hogy ő az egyetlen olyan szervezet, amely széles skálán, száz meg száz mindenütt létrejövő helyi szakszervezeti szekció számára képes vezetőket adni, az állami beavatkozás pedig — azáltal, hogy a szakmai élet szabályozásába a komoly és konkrét részvétel minden lehetőségétől megfosztotta őket — olyan fontos érveket adott az új szakszervezeti vezetőknek, amelyek őket huzamosabb időre a kommunista párthoz kötötték. Saját személyes tapasztalataikon keresztül alkalmuk nyílt megérteni és közvetlenül érzékelni, hogy az egyetlen fontos harc, amelyre érdemes odafigyelni, a hierarchia csúcsán zajló politikai harc, és ha azt akarják, hogy ez a harc sikerrel járjon, úgy az ő szerepük mindenekelőtt az, hogy a forradalmi ügy érdekében a dolgozók helyi követeléseiket használják fel. Ettől fogva természetes volt, hogy vak bizalommal követték a pártot, a párt pedig állandóan támogatta ezt az egyszerre radikális és felelősségteljes politikát, amely egyben megfelelt a napi politikai harc irányvonalának is.²¹⁵

A francia munkásmozgalom jelenlegi látszólagos gyengesége az újabbskori történelem, valamint az ebből kibontakozó ipari viszonyok bürokratikus modelljének közvetlen következménye. A francia munkásmozgalom a létszám és a részvétel szempontjából is gyenge, viszont orientációjában annál politikusabb és radikálisabb. Ezenkívül itt van a nehezen meg-

²¹⁴ Ez az eljárás továbbra is a kollektív tárgyalás francia rendszerének egyik leglényegesebb sajátossága.

²¹⁵ Véleményünk szerint e kérdéssel soha nem foglalkoztak megfelelő módon [45].

törhető circulus vitiosus. Az államnak a társadalmi harc stratégiájában betöltött szerepe azt kívánja a szakszervezetektől, hogy legyenek politikusak, ugyanakkor ez a politizáltság gyengeségük forrásává is válik, mivel erősíti a centralizációt, amely megakadályozza vagy lefékezi az aktivisták közvetlen részvételét, és olyan radikális ideológia elfogadására kényszeríti őket, amely ugyan az egyetlen eszköz a mozgalom kohéziójának fenntartására, de sok aktivistát elriaszt.

Ezeket az ellentmondásokat csak mély társadalmi válság küszöbölheti ki. A szakszervezeteket megbénító megosztottság is ezt a sémát támasztja alá, amelynek következtében a három szövetség egyikének az önmegújulásra tett legcsekélyebb kísérletét is valószínűleg a konkurens szövetségek vagy a munkásmozgalom ellenfelei használják ki. A francia szakszervezetek — pedig ma már számos vezetőjüknel nagy fejlődés tapasztalható — végül is kénytelenek némileg elhanyagolni az üzemen belüli harcot, mivel erőfeszítéseik, anyagi és emberi erőforrásaik túl nagy részét kénytelenek mind az országról alkotott megtévesztő kép, mind a politikai és helyi közvetítő szervek fenntartására áldozni, amelyek lehetővé teszik számukra a politikai és a társadalmi erők általános játszmájában rangjuk megtartását.²¹⁶ E gyakorlat során a felhalmozódott frusztrációk spontán kifejeződésének tekinthető válságok, robbanások törnek ki periodikusan, amelyek végül az állam által megszabott és központosított módon megvalósuló reformokhoz vezetnek. Következésképpen a munkásakciók általános eredményei — bármilyen haladóknak tűnnek is a munkások élete szempontjából — egyre inkább azt a sémát támasztják alá, amelynek a szindikalisták foglyai maradtak; s ennek a bürokrácia modelljének és a részvétel követelésének szemszögéből nézve mélyen konzervatív jelentése van.

Végeredményben a francia munkásmozgalom is bürokráciamodellünk hű tükörképe, vagyis tekintélyelvi és abszolút forradalmi hitében, gyenge és bürokratikus mindennapi működésének gyakorlatában mindenáron el akarja kerülni a közvetlen tárgyalásokat, elszigetelődött a többi társa-

²¹⁶ A munkásmozgalom szervezetében a területi egységek még mindig stratégiai pontokként szerepelnek, miközben a többi nyugati országban, elsősorban pedig Amerikában a hasonló területi szervek már rég elveszítették minden ilyen jelentőségüket.

dalmi csoporttól, és maga sem nagyon egységes, sokkal inkább kész negatív ellenzéki tüntetésekre, mintsem együttműködő és konstruktív magatartásra, inkább aláveti magát a személytelen előírásoknak és a felsőbb hatalomra hivatkozik, semhogy kompromisszumot kössön azzal kapcsolatban, amire jogot formál. Azt is meg kell azonban jegyeznünk, hogy a francia munkásmozgalom is ezt a modellt erősíti. Azáltal, hogy a társadalmat ellenőrizhetetlen válságokkal fenyegeti, illetőleg radikalizmus megnehezíti a munkáltatók és az állam számára, hogy elvesse a társadalmi ellenőrzés inadekvát módszereit, amelyek — anakronizmusuk ellenére — egyedül tűnnek képesnek arra, hogy a káoszt megelőzzék.

A POLITIKAI-KÖZIGAZGATÁSI RENDSZER

A francia politikai életnek mindig is egyik legfőbb jellemzője volt az az újra és újra tapasztalt ellentét, ami a mindenkor fennálló és hatékony, az egymás után következő politikai válságokat meg sem érző közigazgatás, valamint azon labilis kormányok között van, amelyek képtelenek koherens politikát választani, még kevésbé folytatni. Arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy ez az ellentét kevésbé paradox, mint amilyennek első látásra tűnik, és hogy a két oly eltérő cselekvési modell, amelyre ez az ellentét rávilágít, mindent egybevetve ugyanazon jelenség két oldala, amely jelenség a politika világában a legfelső hatalom kapcsán hozza létre ezt az ellentmondást, ami egyébként a bürokratikus rendszer rejtélyének egyik kulcsa. A centralizált bürokratikus hatalom egyszerre mindenható a gyakorlat terén és tehetetlen a változás kérdésével szemben. Ez az ellentmondás 1958-ban formájában ugyan megváltozott, az erős hatalom fikciója mögött mégis tovább él.²¹⁷

Habár a társadalmak nem úgy viselkednek, mint integrálódott szervezeti rendszerek, de az a megközelítés, amit mi szándékozunk végezni, túlmegy ezen az egyszerű analógián. A szervezetek működési szintjén

²¹⁷ Valószínű, hogy mind az alkotmányos népszavazás, amely a köztársasági elnöktől kikényszerítette az általános szavazati jogot, mind pedig a rákövetkező képviselőválasztások, amelyek során a parlamentben végül világos többség alakult ki, hosszú távon mélyebb változást idéznek elő.

ható cselekvési rendszerek valóban súlyos következményekkel járnak az egész társadalom működésére jellemző viszonyrendszerekre, mivel ugyanazok a kulturális vonások jellemzik őket. Az oktatási és az ipari viszonyok rendszerében feltárt összefüggések megtalálhatók a politikai-közigazgatási rendszerben is. Sőt, ha a döntéshozatal alapkérdésére összpontosítunk, ezek talán még szembeötlőbbek.

A francia politikai-közigazgatási együttesen belül a döntéseket három különböző forrásból, három egymásra kölcsönösen ható, de világosan elkülönülő alrendszerben hozzák: a közigazgatási rendszerben (ahol olyan döntéseket hoznak, amelyek a már előzetesen kidolgozott más gyakorlatokba és programokba beleilleszthetők), a politikai vagy döntési rendszerben (ahol olyan kérdésekkel foglalkoznak, amelyekről nem lehet a már bevett gyakorlat alapján dönteni), végül a törvényen kívüli vagy forradalmi rendszerben (ahol lehetővé válik, hogy olyan követelésekkel és átalakulásokkal is szembenézzenek, amelyek a döntések keretein túllépnek, sőt esetleg azt kétségbe is vonják). A döntéshozatalra vonatkozó előfeltevések természetesen hosszas vitát érdemelnének. A jelen esetben azonban csupán olyan formális keretként kívánjuk használni, amely lehetővé teszi, hogy elemezzük a francia társadalomban ható ellentétes cselekvési módok között felfedezhető összefüggéseket és viszonyokat.

A közigazgatási alrendszer

Minden látszat ellenére, a közigazgatás az egyik legfőbb rendszer, az az íratlan törvény, amelyre mindig hivatkozni lehet, mert egybeesik az ideális szervezeti rendszerrel és cselekvési módokkal, és mert olyan racionális, személytelen, egyszersmind abszolút döntéseket hoz, amelyek megfelelnek némely hagyományos francia értéknek is.²¹⁸

²¹⁸ Hivatali rendszeren az összes közhivatalt, illetőleg az azonos hivatali eljárásoknak alávetett félközhivatalokat értjük. Érdekes, hogy a francia hivatali rendszert az ország társadalmi és politikai életében játszott hatalmas szerepe ellenére is csak igen kevés vizsgálták szociológiai szempontból vagy akár csak általános társadalomtudományi szempontból. Tocqueville és Taine minden bizonnyal kitűnően elemezték kialakulását *A régi rend és a forradalom*-ban, illetőleg *A jelenlegi Franciaország kezdetei*-

A közigazgatási rendszer a közhivatalok egész együttesén keresztül működik, amelyekre — mint szervezetekre — a francia modellre jellemző bürokratikus jegyek erősen rányomják bélyegüket. Tehát a közigazgatás is szenved az ezekből fakadó diszfunkcióktól, különösképp háromtól: először is, a döntések sohasem teljesen adekvátak, mivel azokat az embereket, akik a döntéseket hozzák, óvni kell azokkal az emberekkel való kontaktustól, akiket valószínűleg a döntések érintenek;²¹⁹ másodsor, a közhivataloknak a környezettel való kapcsolataiban megnyilvánuló merevségét növeli, hogy az összes többi közhivatallal is ilyen merev a kapcsolat, ami pedig súlyos koordinációs problémákat okoz; végül, a változáshoz való alkalmazkodás általános és elkerülhetetlen kérdését sem oldották meg.

Ahhoz, hogy a közigazgatási rendszer a röviden idézett problémákat le tudja küzdeni, olyan sajátos intézményeket és cselekvési módokat alakított ki, amelyek meghatározott következményekkel járnak a politikai-közigazgatási rendszer egészére nézve is. Vegyük például a koordináció kérdését. Ezt a kérdést azért nehéz megoldani, mert — mint már elemeztük — a hivatalnokok nem szeretik a konfliktusokat és a közvetlen kapcsolatokat. A közhivatalok ezt a problémát oly módon oldják meg, hogy egyrészt saját tevékenységeiket korlátozzák, nehogy véletlenül konfliktusba kerüljenek más közhivatalokkal (bénító félelem a kettős állásoktól),²²⁰ másrészt úgy, hogy az egész közigazgatás általános centralizációjának rendelik alá magukat.

ben. Azóta azonban csupán néhány angolszász kutatást említhetünk, többek között Walter Rice Sharpnak az 1920-as évek francia hivatalairól szóló kitűnő munkáját, Brian Chapmannek a prefektusokról szóló igen jó művét és Alfred Diamant-nak egy újabb és ambiciózusabb, de kissé leegyszerűsített elemzését, amely szerintünk túlságosan is a Herbert Luethy [46] által népszerűsített statikus Franciaországról alkotott képen alapul.

²¹⁹ Ahhoz, hogy egy reform eredményre vezethessen az szükséges, hogy azok, akikre a kidolgozás vár, ne legyenek semmiféle kapcsolatban a szakemberekkel, illetőleg a pressziót gyakorló érintett csoportokkal.

²²⁰ A francia magas rangú tisztviselők pánikszzerűen félnek a „kettős állásoktól”. Az amerikai tisztviselők minden keserűség nélkül fogadják el, hogy a kivételezés során két-három hasonló szakértelemmel rendelkező szövetségi hivatallal lesz dolguk, hogy ezek között verseny folyik majd a szakértelemért, mivel az amerikai tisztviselők úgy

Ez a megoldási mód még inkább akadályozza a rétegek közötti kommunikációt, és még jobban eltávolítja egymástól a döntési centrumokat. A közhivatalok és az őket koordináló ellenőrző testületek a második problémával úgy néznek szembe, hogy mind felső, mind középszinten több konzultatív bizottságot hoznak létre. Ezáltal a közigazgatási rendszer elkerülheti ugyan a legdurvább tévedéseket, ugyanakkor azonban új problémákat is létrehoz. A konfliktusokat valójában a bizottságokban sem tudják megoldani, esetleg csak kifejezésre juttathatják azokat a felelős hatóságok előtt, amelyek azután egyirányú döntést hoznak. Ez azt jelenti, hogy a bizottságokban képviselt érdekeket feltétlenül megvédik, és hogy senki sem törekszik kompromisszumokra.

Mindezek a tényezők nagyobb bénultságot és nagyobb terhet jelentenek. Így jutunk ahhoz a paradoxonhoz, hogy mindaz az erőfeszítés, ami a közigazgatás demokratizálása irányába hatna, végül nagyobb kerülőutakhoz és hosszabb határidőkhöz vezet, sőt egyre inkább rányomja bélyegét a konzervativizmus is. A közigazgatás reformokat óhajtó vezetői rendszerint ellenségesek a bizottságokkal és a demokratikus gyakorlattal szemben, ami természetesen nem könnyíti meg az együttműködést.

Első látásra úgy tűnik, mintha a prefektusok olajozottan működő régi intézményének sikerülne e szűk korlátozottságot elkerülnie [47], mert az rugalmasabb és hatékonyabb döntőbíróságokat és koordinációt

vélik, hogy az ennek során szükségszerűen létrejövő konfliktusokért cserébe új gondolatokra és kevésbé rutinszerű programokra tehetnek majd szert. A francia tisztviselőket felháborítaná az ilyen könnyedség. Idejük egy részét ugyanis éppen azzal töltik, hogy a kettős állásokat üldözzék, mert úgy vélik, így racionalizálhatják a hivatali gépezetet. Úgy gondoljuk, mélyebb motivációik a hatalom abszolutista felfogásából fakadnak, miszerint a hatalom nem megosztható, nem lehet vita tárgya, nem tehet lehetővé kompromisszumokat. Ha az imperialista megközelítéssel szemben rendszerint a korlátozó beállítottságot részesítik előnyben, ez nem azért van, mert az együttműködés ideáljának hódolnak, hanem ellenkezőleg, mert ez a legjobb eszköz arra, hogy megőrizzék a rájuk bízott szervezet integritását. Az effajta szemlélet természetesen mindenekelőtt az óvatosság és a konzervativizmus reflexeit fejleszti ki, és egyre inkább megszilárdítja a bürokratikus centralizáció általános modelljét, ami viszont felszámolja a kezdeményezés minden lehetőségét, és megakadályozza a bürokratikus centralizációnak alárendelt szervezetek önálló fejlődését.

tett lehetővé. A prefektusoknak kulcsfontosságú helyzetéből — akik egyfelől a helyi problémák, másfelől a különböző központi közhivatalok között az egyetlen kapcsot jelentik — jelentős hatalmuk és presztízsük származott. Ha azonban közelebbről vizsgáljuk, szerepük az ügyfelekkel és a helyi érdekekkel szemben nem nagyon különbözik a többi szervezet vezetőinek szerepétől. Nagyon erősek, ha arról van szó, hogy fenntartsák a rendet, és biztosítsák a rendszerben részt vevő csoportok kiváltságainak és rangjának állandó egyensúlyát, viszont nem képesek, még hosszú távon sem, az újító szerepét betölteni, mert nincsenek abban a helyzetben, hogy elősegítsék a konfliktusok dinamikus megoldását.²²¹ Ugyanakkor az a tény, hogy a helyi hatóságok erőfeszítéseit kanalizálják és semlegesítik, egyre inkább passzív és követelőző szerepre kényszeríti őket.

A koordinálás és a döntéshozatal módjából fakadó következmények megerősítik az általuk előidézett bürokratikus vonásokat, tehát egyrészt a közigazgatás vezetőinek túl nagy óvatosságát és a gyakorlatban való alárendeltségét, másrészt a kistisztviselők és az ügyfelek frusztrációit és kezdeményezési készségük hiányát. Íme, újra visszatértünk a változashoz való alkalmazkodás kérdéséhez, ami végül is az egész közigazgatási rendszer alapproblémája.

Az előzőekben már hosszasan tárgyaltuk a rutin és a válság váltakozásának modelljét, amely a bürokratikus rendszer e problémára adott általános válaszát jelenti. Azt is említettük már, hogy a közigazgatási rendszer a *Nagy Testületekkel*, majd az E.N.A.-val (École Nationale Administrative)²²² olyan magas rangú tisztviselőkből álló speciális csoportokat hozott létre, amelyek védettek minden presszióval szemben, és a változás ösztönzői lehetnek, amennyiben a válságból fakadó, legalábbis a kisebb problémákat részben enyhítik. A változás beillesztése azon funkciók modelljébe, amelyeknek az a sajátos feladatuk, hogy a válságokat feloldják, a régi közhivatalokat az újaknál sokkal rugalmasabbakká

²²¹ Szerepük legpozitívabb aspektusa abban áll, hogy a hivatali módszerek általános racionalizálását továbbfejlesszék, és hogy mindenütt elterjesszék az újabb módszereket és az előrehaladást, amelyet a helyi körülményeknek sikerült időlegesen feltartóztatniuk.

²²² Ez az iskola képezi a francia politikai elit tagjainak zömét.

és alkalmazkodóbbakká tették. Ezek a félig rejtett beavatkozások azonban nem segítik elő az állampolgárok részvételét. A közigazgatási reformok egészükben véve mindig is a nagyobb centralizáció és az előző válságok óta felállított még több rendelet kifejlesztésének irányába hatnak. Ahogy a prefektusok, úgy a Nagy Testületek tagjai sem tudnak koherens újítószerepet betölteni. Befolyásuk inkább a rend, a béke és a harmónia, mintsem a kísérletezés és a haladás irányába hat. Ebből következően a közigazgatási rendszer kénytelen kifelé, a döntések politikai rendszeréhez fordulni, hogy biztosítva legyenek azok a változások, amelyekkel ő maga nem tud szembenézni. De csak a legmagasabb szinten fordul a politikai döntések felé, az összes többi szinten gyakorolt uralma viszont súlyos következményekkel jár mind a változás folyamatait, mind annak ütemét illetően. A döntési hatóságok valójában túl távol vannak azoktól a valóságos konfliktusoktól, amelyekre döntéseik vonatkoznak, ennek következtében nehezen tudják szerepüket valóban konstruktív módon betölteni.

A döntési vagy politikai alrendszer

Természetesen nincs mit csodálkoznunk azon, hogy Franciaországban a döntési testületekre és a tulajdonképpeni „politikai” erőkre hárul az alapvető döntések meghozatalának feladata és privilégiuma. Ezeknek a döntéseknek kell lehetővé tenniük, hogy a társadalom képes legyen alkalmazkodni a változáshoz, illetőleg befolyásolni e változásokat, sőt esetleg irányítani is azokat. Tulajdonképpen minden nyugati demokráciában ez történik. Mind ez ideig azonban volt valami sajátos a francia rendszerben. A döntési és a politikai funkciókat egyrészt csak a hierarchia csúcsán, másrészt anarchikus és zavaros módon gyakorolták [48]. A politikai funkciók egyik oldala a parlament elméleti mindenhatósága, a másik gyakorlati tehetetlensége volt, ami közvetlenül tükrözte a francia kulturális modell ellentmondásosságát a hatalom és a közigazgatási rendszer uralma mint kitüntetett tevékenységi mód területén.

A francia társadalom döntéshozatali rendszerét hagyományosan a parlament és a kormány alakította ki. Az egész nemzetet belül egyetlen

más szinten sem létezett egyéb döntéshozó testület, illetőleg politikai hatóság. A korábbi hatóságok már régen eltűntek a régi rend által elindított és a forradalom által bevezetett központosítás folyamán. Mindenütt felülről kinevezett közigazgatási testületekkel töltötték ki az űrt. A politikai rivális hiánya az állampolgárok minden figyelmét a parlamentre irányította, de — ellentétben azzal, amit gondolhatnánk — cselekvési eszközei ezáltal sem gyarapodtak, sőt ellenkezőleg, csökkentek, mert a közbülső szinteken levő tisztviselők túlsúlya elzárta a parlamentet a társadalom politikai életének szövevényét alkotó konfliktusokkal való minden közvetlen kapcsolattól.²²³

Ugyanakkor — paradox módon — a döntéshozatal szűk és centralizált rendszere mindig nagyon anarchikus volt. Fő problémája — és ezt minden szemtanú hangsúlyozza — a kormány és a parlament viszonyából fakadt. A két intézmény szoros kölcsönhatásban állt egymással, szerepeik rendkívüli módon összekeveredtek. Ezt a keveredést a személyzet folyamatos cseréje tartotta fenn, amelyből végül — a két intézmény bármelyikében azonnal gyakorolható funkciótól teljesen eltérő — közös emberi struktúra bontakozott ki. Az elnökök és a volt elnökök rétegének, a miniszterek és a majdani miniszterek rétegének és az egyszerű parlamenti képviselők rétegének több jelentősége volt a legtöbb résztvevő stratégiájában, mint annak, hogy a kormány tagjai-e vagy sem, illetőleg, hogy a többséghez vagy pedig az ellenzékhez tartoznak-e.

A két intézménynek funkcionálisan valójában ugyanaz a hatásköre, mivel a parlamenten belül megoldhatatlan konfliktusokat a kormánynak kellett megoldania, és ha ezen a szinten sem tudták megoldani azokat, akkor ez kormányváltozást idézett elő, amelynek során újabb tárgyalásokkal próbáltak megoldást találni. Ez a folyamat egyszerre tanúskodott

²²³ Az elmondottakkal szemben megemlíthető, hogy a parlament túl sokat foglalkozott a helyi problémákkal, viszont nem eleget az általános problémákkal. Úgy véljük, a parlament azért foglalkozott annyit a helyi problémákkal, hogy helyreállítsa a társadalmi valósággal való nélkülözhetetlen kapcsolatot, amelyet képviselt ugyan, de amellyel, hamis helyzetéből kifolyólag, csak igen kevésbé tudott foglalkozni. Közbenjárt, nem pedig döntőbíróként vagy vezetőként működött közre, ez a szerep pedig még jobban kifejezésre juttatja a követeléseket, mint az, amely arra kötelezné a szembenálló feleket, hogy egyezsége jussanak.

a kormány mindenhatóságáról, amelynek végül is sikerült az összes döntési hatalmat központosítani, illetőleg tehetetlenségéről, mivel a parlament az ott felmerülő viszályok esetén továbbra is nélkülözhetetlen döntőbírói szerv maradt, és a hatáskört csak rövid időre engedte át a kormánynak.

Ez a rendszer látszik a legjobb módszernek ahhoz, hogy egy mindenható és centralizált hatalom szükségszerű válságait intézményesítsék. Ezenkívül ez a rendszer az abszolút, de a változás és a kompromisszum kérdésével szemben tehetetlen bürokratikus hatalom paradoxonát is megtestesíti. Mindazonáltal nem nyújtott megfelelő megoldást, mert csak részben konfrontálta a közigazgatási rendszert és a helyi szinten munkálkodó társadalmi erőket. Ez a viszonylagos kudarc annak a ténynek tudható be, hogy a „politikai osztály” ugyanazokat a kulturális vonásokat követve viselkedett, mint amelyek a bürokratikus rendszer kialakulásának is okai. A politikai játszma illékonyága és labilitása természetesen távol áll a közigazgatási játszmahoz szükséges stabil és komoly elkötelezettségtől. Az ellentmondásos látszat mögött mégis pontosan összehasonlítható vonásokat különböztethetünk meg. Nem véletlenül említettük a politikai osztályt a bürokratikus rétegekkel kapcsolatban. A politikai osztály egyre inkább rendkívül egalitárius és elszigetelt csoporttá válik, amely nem tűri el a legcsekélyebb hatalmat sem, nem képes stabil kereteket kialakítani, kollektív alkotó tevékenységbe fogni, és amely nem akarja megérteni, hogy ha elvitatja a kormánynak azt a jogát, hogy önállóan cselekedjék, akkor neki is magára kell vállalnia bizonyos funkciókat.

A francia politikai osztály minden bizonnyal az állandó felbomlás állapotában volt. Tulajdonképpen nem a valóságot, mint inkább azokat az elveket vonta kétségbe, amelyeknek az absztrakt megoldás kidolgozását kellett irányítaniuk. Számára idegen volt a közigazgatás szakemberei és a kormány emberei között zajló alkudozás, és csak az utolsó pillanatban, akkor is csak úgy egyezett bele a kompromisszumkötésbe, ha alibi-ként a körülmények összejátszására, illetőleg a dolgok természetére hivatkozhatott. Végül, a bonyolult játszma révén létrejött távolság azonos lett a személytelenség és a centralizáció által létrehozott távolsággal. E távolság azt szolgálta, hogy a parlamenti képviselők vagy a majdani miniszterek rétegének elszigeteltsége továbbra is fennmaradjon, hogy megvédje őket

a magasabb hatalom, a kormány vagy a választók hatalmának ellenőrzésétől, és hogy tagjainak a legalapvetőbb autonómiát és egyenlőséget biztosítsa. Az állampolgárokat mindebből teljesen kirekesztették. Ők osztották ugyan a lapokat, de magára a játszmára már semmiféle befolyásuk nem volt.

A parlamenti körök elszigeteltsége, a valóság megismerésétől való félelem és a konfliktusok megoldására való képtelenség abba az irányba hatottak, hogy a politikai és a közigazgatási rendszer közeledett egymáshoz, megkönnyítve ezáltal szimbiózisukat. De minél nagyobb mértékben bürokratizálódott a politikai rendszer, és minél kevésbé volt képes arra, hogy a közigazgatási rendszer számára hiányzó kontaktusokat és részvételt biztosítsa, úgy akadályozta meg a bürokratikus rendszer egyre nagyobb mértékű finomodása — aminek révén a parlamentnek sikerült intézményesítenie és enyhítenie a válságokat — a politikai rendszert abban, hogy a legdöntőbb kérdésekre választ adhasson, és a társadalomban újra és újra kialakuló legfontosabb konfliktusokat meg tudja oldani.

Mint minden más francia intézmény, amelyet a bürokratikus cselekvési módok jellemeznek, a politikai rendszer is mélységesen konzervatív volt; inkább a jól körülhatárolt rangok és kiváltságok egyensúlyának megőrzésével foglalkozott, semmint azzal, hogy új politikai tapasztalatokat próbáljon szerezni. Valóságos hatalmat és közvetítést csak lokális problémákat illetően gyakorolt, amelyekről a küldöttek a közigazgatással csak meglehetősen távoli és absztrakt szinten tárgyalhattak. A regionális és az országos szintek között viszont már lehetetlenné vált a kommunikáció, mivel nem volt eléggé nagy távolság közöttük.

Ez a ma már bírálható játszma viszonylag jól alkalmazkodott a XIX. század végi polgári társadalom problémáihoz, mert így ennek a stabil egyensúlyba került társadalomnak — amelyet kitűnően ír le Stanley Hoffmann [49] —, nem kellett szembenéznie a változás nagy kérdéseivel. Az állandó közigazgatási rendszer és a változó döntési rendszer kombinációja tette lehetővé, hogy lehetőleg súrlódásmentes és a polgári egyensúllyal összeegyeztethető minimális változtatást valósítsanak meg. Az effajta megoldás — még ebben a korszakban is — három nagy hátránnyal járt: először is, az állampolgároknak csak nagyon közvetett módon tette

lehetővé a változtatásban való részvételt;²²⁴ másodszor, szándékosan egész csoportokat fosztott meg a részvétel lehetőségétől; és harmadszor, egyre inkább lassította a gazdasági és a társadalmi haladás ütemét.

A konfliktusok megoldásának nem hivatalos rendszere

Ezek a hátrányok egyre fontosabbakká váltak, mert meggyorsult a haladás ritmusa és az általános társadalmi fejlődés eredményei egyre jobban megnehezítették, hogy egy vagy több csoport mindenfajta részvétel lehetőségéből ki legyen rekesztve, mivel az állampolgárok többsége is frusztráltnak érezte magát, és mert a megnövekedett hatáskörű állami beavatkozást nem egyenlítette ki az állampolgárok részvételi lehetőségeinek hasonló növekedése. A konfliktusok megoldásának nem hivatalos rendszere tette lehetővé, hogy e nehéz helyzetben megoldást találjanak. E rendszer megjelenése egyrészt a döntési rendszer kudarcának közvetlen következménye, mivel ez utóbbi nem volt képes a modern ember növekvő szocializációja által érintett csoportok részvételét biztosítani, másrészt az igazgatási rendszer uralmának közvetett következménye, mert az megakadályozta, hogy a konfliktusokat paritásos úton oldják meg.

Az ipari viszonyok rendszerének elemzésénél már vázoltuk e harmadik döntéshozatali rendszert. Franciaországban a munkásosztály politikája — a legjobb példa erre — szorosan összefügg e döntéshozatali rendszerrel. Próbáljuk meg a már javasolt sémát most a politikai játszma fogalmaiban megragadni.

1. A nemzeti állam (mind igazgatási, mind kormányzati szinten) a munkásosztályra vonatkozó minden problémában a legfőbb döntési centrum, még akkor is, ha ezek a problémák nem nagy jelentőségűek, illetőleg csak helyi viszonylatban fontosak. Mindazonáltal ez nem akadályozza a munkásosztályt céljai elérésében, de azért azzal jár együtt, hogy annak tagjai, sőt képviselői is, frusztráltnak érzik magukat e nehéz rendszer és amiatt, hogy a valóban döntő szinteken már nem vehetnek részt a vitában. Így azon sem csodálkozhatunk, hogy a kapott ered-

²²⁴ Ezzel a témával kapcsolatban hol jobbról, hol balról érte támadás [50].

mények számukra gyanúsak, mert nem érzékelhették személyesen azt, ahogyan ezeket az eredményeket elérték.

2. Mivel a fontos döntéseket az államnak kell hoznia, természetes, hogy mindenütt — még a primér csoport szintjén is — ennek szellemében foglalkoztak a munkások országos politikával, és végül is egyfajta mítosz alakult ki a hatalom körül. A munkások képviselőit megigézte a hatalom, azzal azonban már kevésbé törődtek, mit is kezdhetnének ezzel a hatalommal. Szerintük a hatalom önmagában jelent megoldást; mihelyt hatalommal rendelkeznek, minden egycsapásra megoldódik. Így mind a taktikai, mind pedig a stratégiai kérdések mindig fontosabbnak tűnnek, mint a munkásakció céljainak és — akár rövid távú — irányvonalának kérdései.²²⁵

3. Az, hogy a munkások képviselői az elért eredményekkel szemben frusztráltak, és hogy a hatalom elbűvöli őket, növeli a munkásoknak a politikai kérdésekben tanúsított radikális beállítottságát és hozzájárul a forradalmi filozófia kialakításához. Ebből a szemszögből nézve, a forradalom mítosza a munkáosztály számára az egyetlen eszköz, hogy tagjait minimális politikai részvételre mozgósítsa [51]. Bármikor gyengülni kezdett a mítosz vonzereje, akkor a munkáosztály részvétele — a politikai tevékenység minden szintjén — szintén csökkenni kezdett, ami egyéb közvetlen gyakorlati következményekkel is járt a munkáscsoport teljesítményének és harcának lehetőségeit tekintve.

4. Ez a filozófia elfedi, ugyanakkor lehetővé is teszi, hogy a munkáosztály ügyesen, bár korlátozott mértékben kijátszhassa az államot, amit általános alkudozási stratégiaként is jellemezhetünk.²²⁶ Olyan országban, ahol a rend fenntartásáért egyedül az államhatalom a felelős, és ahol úgy tűnik, patológikus félelem uralkodik egyfelől az anarchiától és a rend

²²⁵ Ez az állítás ellentétesnek tűnhet a munkáosztályt képviselő politikusoknak a programokkal kapcsolatos szörszálhasogató vitáival. Ezeket a programokat azonban nem racionális céloknak, hanem taktikai elemeknek kell tekintenünk.

²²⁶ Feltéve, ha a zsarolás szót nem pejoratíve használjuk. Minden hatalmi stratégiának és tárgyalásnak a zsarolás hasonló jellegű játéka az alapja. Arról van ugyanis szó, hogy az ellenfelet rávegyék, értsen egyet azokkal a követelésekkel, amelyekkel őt zsarolják, amennyiben viszont nem engedelmeskedik, úgy azt használják ki, hogy egy másik területen az erőviszonyok nem az ellenfél javára szólnak, és ezáltal helyrehozhatatlan kárt okoznak neki.

felbomlásától, másfelől minden erőszakos elnyomástól, ott a munkásosztály abban a kitűnő helyzetben van, hogy a kormányzati hatóságokat lejárátásukkal fenyegetse azzal, hogy megakadályozza a belső béke fenntartását.²²⁷

Többen úgy próbálták e jelenségeket magyarázni, hogy azokat a francia munkásosztály elidegenedésének tudták be. A fogalom azonban nem pontos. A francia munkásosztály bizonyára elidegenedett, ami a politikai és a gazdasági döntésekben való részvételét illeti, viszont a többi állampolgár is ugyanettől az elidegenedéstől szenved. Ezek fokozati különbségek, nem pedig a munkásosztály természetéből fakadnak. Máskülönben pedig a francia munkásosztály nem idegenedett el jobban, mint a kevésbé forradalmi országok, a szomszédos Anglia, Németország vagy Belgium munkásosztálya.²²⁸ Viselkedése racionálisan megmagyarázható, ha figyelembe vesszük annak a játszmának a körülményeit, amelyet az uralkodó osztályokkal kénytelen játszani. A francia munkásoknak az állammal való bonyolult viszonyának hosszú története tette valójában lehetővé, hogy saját javukra tanulják meg kihasználni a politikai és a közigazgatási rendszer gyengeségeit. Így alakult ki a döntéshozatal nem hivatalos rendszere, amelynek íratlan és titkos szabályai nem kevésbé súlyosan nehezettek az ország társadalmi fejlődésére.

A munkásosztály által kivívott eredmények — ha reményeikkel és alapvető szükségleteikkel vetjük össze őket — gyengéknek tűnhetnek. Ha azonban kissé távolabból szemléljük őket, akkor — legalábbis hosszú távon — már nem elhanyagolhatók, de legalábbis összevethetők azokkal, amelyekkel az északkelet-európai országok erős és stabil munkásmozgalmai dicsekedhetnek. Ebből a szempontból soha nem hangsúlyoz-

²²⁷ Erre különösen jó példa Clemenceau-nak 1909-ben a postások ellen folytatott küzdelme. A köztársaság erős emberét — nem sokkal azután, hogy teljesnek hitt győzelmet aratott a postásalkalmazottak szakszervezete fölött — egész egyszerűen megdöntötték. Valójában tehát a szakszervezet nyerte meg a játszmát, mert még olyan hatalmas politikus, mint amilyen Clemenceau volt, sem rendelkezett elég cselekvési szabadsággal ahhoz, hogy megtámadhasson egy olyan — akkoriban pedig még gyenge — csoportot, mint a postások csoportja [52].

²²⁸ Sőt azt mondhatjuk, hogy a lényeges pontokon a francia munkásosztály kevésbé „elidegenedett”; a társadalmi rétegek közötti távolság például Franciaországban nem olyan nyomasztó, mint Németországban vagy akár Angliában.

ták eléggé, hogy a francia munkásmozgalom paradox jellegű, mivel irreális forradalmi ideológiája és megosztottsága ellenére, amely e mozgalmat láthatólag megbénítja, végül is ugyanolyan eredményeket ér el, mint a szomszédos országok sokkal gazdagabb, erősebb és felelősségteljesebb mozgalmai. Mélyebb magyarázata van annak, hogy a francia szindikalisták ennyire kötődnek ahhoz, ami gyengeségük forrásának tűnik. A francia munkásoknak azért sikerült — minden hátrány ellenére — eredményt elérniük, mert magas árat fizettek az uralkodó osztályok és az állam gyámkodásáért. Ha pedig a játékszabályokat illetően reflexeik konzervatívak, ez azért van így, mert voltaképpen egyáltalán nem akarnak megszabadulni az állami centralizációtól, amelyhez már tökéletesen alkalmazkodtak. A forradalmi ideológia és a munkások által kidolgozott csekély számú követelés kettőssége jól kifejezi akciójuk irányát.²²⁹

A munkások általános sztrájkjai, illetőleg figyelmeztető tüntetései bizonyos fokig a proletariátus felszabadítása és felemelkedése általános harcának francia formája. De a francia társadalom sajátos cselekvési formájaként is elemezhetjük, illetőleg kell is elemeznünk ezeket, amelyek végeredményben ugyanolyan természetűek, mint azon csoportok sztrájkjai, amelyek ugyanígy meg vannak fosztva attól, hogy követeléseiknek hangot adhassanak olyan társadalomban, amely implicite mindig is elismerte e követelések jogosultságát.

Annak ellenére, hogy Franciaországban 1848-ban és 1871-ben a polgárháborúnak véres epizódjai is voltak, az állam és a munkáosztály közötti viszony nem csupán, illetőleg nem elsősorban az elnyomás és a lázadás viszonya volt. Mihelyt a munkások autonóm csoportként léptek a politika színpadára, az állam toleráns döntőbíróként igyekezett közéjük és a többi csoport közé állni. El szokták felejtetni, hogy a második császárság megvédte az első internacionálét alapító szindikalistákat, és hogy a harmadik köztársaság e mozgalmat nemcsak legalizálta, hanem közvetlenül is tá-

²²⁹ A falusi munkásoknak Bernot és Blancard által leírt sajátos reakciói jól szemléltetik a francia munkások konzervatív világát. Ezek a munkások helyi szinten a konzervatív főtisztviselőkre, az igazgatótanácsban egy szocialistára szavaznak, és csak országos szinten adják szavazatukat kommunistára. Az, hogy számos munkás szavazott de Gaulle-ra, e kettősségnek csupán másik megnyilvánulása.

mogatta azáltal, hogy a közalapból és a munkaközvetítő hivatal által finanszírozott helyiségeket bocsátott rendelkezésükre.²³⁰

Bár a munkásosztály ezekre a gesztusokra gyakran negatív módon reagált, a kapcsolat igazán soha nem szakadt meg közöttük. Az erőviszony-egyensúly játékában az anarchoszindikalizmus fenyegetései, az általános sztrájk mítosza, sőt még a kommün szörnyű terrorjára való visszaemlékezés is az erkölcsi nyomás eszközeivé váltak. A francia munkásosztály sohasem került szembe — a német munkásosztályhoz hasonlóan az ellenségeivel teljes mértékben azonosuló — állammal.

Ez a stratégia nem volt idegen a francia munkásosztálytól. Ugyanis már többször alkalmazták olyan csoportok, amelyek azért fenyegettek zűrzavarral, hogy ezáltal az állam beavatkozását kikényszerítsék (a parasztasszonyok 1961-es tüntetései nem sokban különböztek a bortermelők 1907-es lázadásától). Ez a stratégia a II. világháború óta egyre nagyobb jelentőségre tett szert [53]. Ami pedig a munkásosztályt illeti, módszere egyre kidolgozottabbá, sőt egyre absztraktabbá vált. De ez a stratégia elsősorban a többi csoport között kezdett egyre jobban elterjedni. A tisztviselők, a pedagógusok, a kiskereskedők és a parasztok egyre jobban kezdték hangjukat hallatni. Bizonyos fokig Algéria európai népessége, sőt a hadsereg viselkedése is ugyanezeket a jellemzőket mutatta.²³¹ Gyengébb formában ugyan, de az uralkodó csoportok között is megtalálható ez a fajta zsarolás, amellyel szemben egy magát döntőbírónak tekintő kormány, a változással és a bizonytalansággal szembenézni képtelen bürokratikus állam viszonylag tehetetlenek.

²³⁰ A helyi hatóságok által állami támogatással épített munkaközvetítő hivatalok számos községben védelmet nyújtottak a szakszervezeteknek. Érdemes lenne megvizsgálni az 1900-as években függetlenségét olyannyira féltő munkásmozgalomban rejlő paradoxont; ez a munkásmozgalom többnyire csak a polgári állam bőkezű támogatása révén vethette meg lábát.

²³¹ De Gaulle tábornok úgy vetett véget a hadsereg zsarolásának, hogy arra kényszerítette, válasszon a nyílt lázadás és az alávetettség között, mert meg volt győződve arról, hogy az ellenzéki tisztek egy csapásra elveszítenék minden hitelüket, ha lázadónak nyilvánítanák magukat. Ügyüket még kétszer lobbantotta lángra fertőző lelkesedésük; miután pedig alulmaradtak, az elnök tovább folytatta a francia politika hagyományos játékát, ami abban áll, hogy az értékek első szintjén harmóniát teremtenek, viszont figyelmen kívül hagyják a harmóniát érő csapásokat.

A konfliktusok megoldásának nem hivatalos rendszere azonban nem tekinthető csak válságokat követő inkohereus rendszernek, mivel nélkülözhetetlen szerepet játszik az egész politikai-közigazgatási rendszer fenntartásában is. A nem hivatalos rendszer valójában azt a döntési rendszert helyettesíti, amely utóbbi oly mértékben tökéletesítette eljárásait, hogy végül már nem volt képes funkcióját betölteni, és elősegíteni, hogy a közigazgatási rendszer a szükséges újításokat megtegye. Ugyanakkor e rendszer a társadalmi ellenőrzésnek csupán rendkívül durva és nem tökéletes módszerét jelenti, mert a társadalmi mértékben folyó játszmában a partnerek között csak primitív kommunikációt tesz lehetővé. Ebből viszont még több tévedés következik, mert a kommunikációt még jobban megnehezítő merev beállítottságok kialakulását segíti elő.

A francia politikai élet így egy — a valóságos problémák feletti irányítását mindinkább elveszítő — egyre ezoterikusabb döntési rendszer és egy, a komoly vitákat, kompromisszumokat lehetetlenné tevő forradalmi rendszer között ingadozik. Az ugyanazon általános rendszer két ellentétes pólusának van azonban egy lényeges közös jellemzője. Mindkettő lehetővé teszi ugyanis, hogy a személyes viszonyokat és a közvetlen konfliktusokat kiküszöböljék. Mind a kettő a menekülés módszere, ami egyrészt abban áll, hogy a szakemberek olyan bonyolult játékot folytatnak, amellyel sikeresen elszigetelik magukat a valóságos problémáktól, másrészt azokban a durva leegyszerűsítésekben jut kifejezésre, amelyek a felelőtlen robbanásokat idézik elő. Különbözőségük ellenére, a valóságos problémák előli menekülés két módszere igen jól alkalmazkodik a bürokratikus közigazgatási rendszerhez, amely ezáltal természetesen egyre jobban megszilárdul.

A három alrendszer között valójában nemcsak kulturális hasonlóságok, hanem intézményes viszonyok és közvetlen kölcsönhatás is létezik, ami az egész egyensúlyát biztosítja. Koordináló és centralizáló eljárások segítségével, a közigazgatási rendszer nyomása a döntéseket oly magas szintre utalja, és annyira leszűkíti mozgásterüket, hogy a döntési rendszer egyre jobban elszigetelődik azoktól a problémáktól, amelyek a különböző társadalmi csoportok és az állampolgárok között konfliktu-

sokat válthatnak ki. A kormány és a parlament ily módon természetesen be van szorítva a mindenható, de tehetetlen uralkodó szerepébe, ami megfelel a francia bürokratikus rendszer típusának. Minél inkább megközelíti azonban a döntési rendszer a közigazgatási rendszert, annál inkább helyet kell hagynia a nem hivatalos rendszer számára. A törvénytelen és elszigetelt eljárasmódokból fakadó tévedések, frusztrációk és félelmek végül oda-vezetnek, hogy megszilárdítják vagy legalábbis fenntartják azt a közigazgatási rendszert, amely egyedül képes ezekkel szembenézni, és ezáltal megakadályoznak mindenfajta előrelépést a részvétel fokozása és a funkciók decentralizálása terén.

A három alrendszer egyensúlya természetesen számos tényezőtől függ, többek között a társadalmi és a gazdasági változások ritmusától, a társadalmi struktúra stabilitásától és a megoldásra váró problémáktól. A harmadik köztársaságot — különösen az első világháború előtt — a szónoklási módszerek túltengése jellemezte. A parlament hanyatlásával és a kormánynak a közigazgatási rendszerrel való egygyólvadásával, az V. köztársaság a nem hivatalos rendszer túlsúlyának legkirívóbb példája. A túl törekeny és túl finom francia döntési rendszer, amelyet az abszolutista közigazgatási rendszer minden oldalról körülzárt, nem tudott szembenézni a társadalmi átalakulás előidézte erőszakos pressziókkal. Itt azonban rögtön felmerül az a kérdés: mi történik majd akkor, ha a változás egy minőségileg más növekedési ütemű társadalom általános elvévé válik? Nem képzelhető el, hogy ezáltal a politikai-közigazgatási rendszer egyensúlyát vonják kétségbe? A nem hivatalos rendszer csak válsághelyzetekben képes funkcionálni. Csak annyiban hatékony, amennyiben kivételes. Amennyiben a változás folytatódik, és üteme felgyorsul, a rendszer valószínűleg sehol sem talál kiutat, vagy legalábbis veszít minőségéből.²³²

Hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy ezúttal a bürokratikus rendszer — amin pedig az egész múlik — került veszélybe, és pedig éppen akkor, amikor már szinte mindenre kiterjedt, hiszen látszólagos győzelme végeredményben azt jelenti, hogy elveszítette a döntési rendszer biztosította védelmet.

²³² Amennyiben minden csoport ilyen taktikához folyamodik, úgy hasznuk külön-külön az egyes csoportok számára egyre kisebb lesz, míg az egész szempontjából a hátrányok még nyilvánvalóbbá válnak.

A nyugati nemzetek által a gyarmatokon kialakított társadalmi és politikai szervezetek, az e szervezetek meghonosítása és fenntartása érdekében alkalmazott módszereik és kitűzött céljaik — mint valami nagyító tükörben — végeredményben saját értékeiket és saját szervezeti rendszereiket tükrözték vissza.

Ez a jelenség legszembetűnőbb azokon a szűz területeken, ahol az anyaország szinte a semmiből alakíthatta ki az új társadalmat, miközben nem kellett a már meglevő bennszülött társadalmakhoz alkalmazkodnia. Ezekben a tapasztalatokban felfedezhető az anyaországoknak a tökéletes társadalomról alkotott elképzelése; mivel elképzelésüket legalábbis részben csak e tapasztalatokon keresztül vetíthették a valóságra [54].

A XVII. és XVIII. századi Kanada Franciaország legkézenfekvőbb tapasztalata. Márpedig Kanada francia gyarmatosításából az a tanulság vonható le — a jó társadalom francia ideáljának megértése szempontjából —, hogy az a bürokratikus szervezeti rendszert helyezi előtérbe.

Tocqueville *A régi rend és a forradalom* egyik legkitűnőbb jegyzetében már egy évszázaddal ezelőtt hangsúlyozta, hogy a királyi közigazgatás legfőbb jellemzőit — amelyek az anyaországban majd csak sokkal később nyilvánulnak meg — Kanadában már szinte túlzásba vitték. Kanadában nem túrték a városi, illetőleg a községi autonóm intézményeket, betiltották még a legegyszerűbb közös vállalkozásokat is, és a közigazgatás vállalta magára alattvalóinak minden tevékenységét. Számára a kanadai tapasztalat egyfajta határesetet jelentett, amelynek csak néhány aspektusát kell majd a francia társadalom második nagy gyarmatosítási kísérletében, az algériai kísérletben átvennie.

„*Két szempontból is — írja megjegyzései végén — jelen van ez a majdnem olyan kiterjedt közigazgatás, mint amilyen az uralkodó népesség; ez a közigazgatás tevékeny, szabályozott, kényszerítő, mindent előre akar látni, mindent magára vállal, mindig jobban tisztában van a hatósága alá tartozó személy érdekeivel, mint maga az érdekelt, folyvást aktív és haszontalan.*” [55]

Egy mai amerikai kutató, történész és szociológus, Sigmund Diamond, aki részletesen tanulmányozta a franciák és az angolok gyarmatosítási

módszereit az Újvilágban, szintén alátámasztja ennek az elemzésnek az érvényességét [56]. Számos példát említ arra, milyen mértékben foglalkozott ez az olyannyira centralizált közigazgatás a részletekkel, hogy még „a kertben eltévelyedett tehénnel kapcsolatos konfliktusban, a templomkapunál zajló perpatvarban vagy esetleg egy hölgy tisztességének kérdésében” [57] is Párizsban kellett döntenie.

Több bizonyítékot hoz fel arra, hogy a közigazgatás elutasítóan viselkedett mindenfajta önálló tevékenységformával, az autonóm hatalom vagy akárcsak a legcsekélyebb önállóság kialakulásával szemben. Maga Colbert írja képviselőjének a Nouvelle France-ban: „Egy idő múlva észrevétlenül meg kellene szüntetni a választott képviselő funkcióját, aki az egész lakosság nevében nyújtja be kérelmeit, mivel már helyénvaló lenne, hogy mindenki a maga nevében beszéljen, illetőleg senki se beszéljen mindenki nevében.” [58]

Milyen célokat követtek ilyen szenvedéllyel?

„Ezt a tervet elsősorban az jellemzi — Diamond szerint —, hogy magán viseli a racionalitás, a szimmetrikus rend utáni vágy és a harmónia jegyeit, amelyekről mindenfajta bürokratikus vállalkozás rögtön felismerhető . . .

Kanadában a francia hatóságoknak nem az volt a céljuk, hogy politikai eszközökkel kormányozott társadalmat, hanem, hogy olyan közigazgatási rendszert hozzanak létre, amelyben az embereknek világosan definiált pozícióik vannak az egész szervezeti sémában, és úgy viselkednek, ahogyan ez az egyes pozícióknak megfelel . . .” [59]

Ez az értelmezés pontosan egybeesik előző elemzéseinkkel. Ugyanannak a bürokratikus szervezeti rendszernek kívántuk az oktatási rendszerre, az ipari viszonyok rendszerére és a politikai-közigazgatási rendszerre gyakorolt hatását nyomon követni, amelynek most az egész társadalomban való alkalmazását vagy legalábbis ennek kísérletét láthatjuk. A királyi közigazgatás szempontjából a tökéletes társadalom — ezekből az instrukciókból kibontakozó — képe egy hatalmas bürokratikus szervezet.

Mindazonáltal ne higgyük, hogy a valóság megegyezett ezzel az ideállal, bár a bürokrácia valóban erőteljes hatást gyakorolt rá. A francia szellemi hagyományban többen hajlamosak voltak a társadalmat integrált szervezeti rendszernek tekinteni; legyenek tiszteletre méltó konzervatívok

vagy lelkes reformisták. A köztisztviselők mindig is hajlottak arra, hogy a rendelkezésükre álló emberanyagot figyelmen kívül hagyják, és úgy véljék, az állampolgárnak kell az államhoz, nem pedig az államnak az állampolgárhoz alkalmazkodnia. Itt nem csupán a vezetők álláspontjáról van szó. A funkciók, a rangok és az érdemek helyes egyensúlya az ésszerű társadalomról alkotott közkedvelt képzetnek egyik legfontosabb eleme; mindenkinek a *helyén* kell lennie, és mindenki számára léteznie kell egy őt megillető *helynek*. De bármi legyen is e hagyomány mélyén és fennmaradásában, inkább kísértésről, mint valóságos életszabályról van szó. A bürokrácia iránti lelkesedés ugyan mindig erős volt, de azért általában elég gyorsan beleütközött saját korlátaiba.

Kanadában — ahogyan ezt Diamond kimutatta — a bürokrácia igen hamar meggleli ezeket a korlátokat. A nagy szándékok — mint tudjuk — mindig kudarcot vallanak. Azt viszont általában nem vesszük figyelembe, hogy ezek a kudarcok nem a környezet ellenállásának tudhatók be, hanem elsősorban az új társadalom tagjainál tapasztalt közönynek és apátiának, amit az a tökéletes rendszer vált ki, amelynek alá vannak rendelve. Kanada „lakosai” állandóan elmenekültek a bürokratikus társadalom által kiszabott kötelezettségek elől, hogy azután illegális (vagy féllegális) szőrmekereskedésbe fogjanak, vagy hogy a cserkészek kalandos életét éljék.

„A vadászok és a prémvadászok aránya — írja Diamond — az összes férfi munkaerőnek egynegyede, de legalább egyötöde. Nemcsak azért ítélték el őket, mert egy kis népességű országban nem tudták az embereket nélkülözni, hanem azért is, mert megfertőzték azokat is, akiket lázadásuk példája vonzott.” [60]

Ami meglepő, és amit leghíresebb vadászuk, Pierre Radisson úgy fejez ki, hogy *„mi voltunk a császárok, akikkel senki sem mert ellenkezni”* [60], vagyis szellemükben némi hasonlóságot mutatnak a közigazgatás szellemével, amellyel pedig igyekeznek szembeszállni. Így tehát nincsen túlságosan nagy ideológiai távolság a vadász és a felügyelő között. A hatalomnak ugyanazt az abszolút felfogását képviselik mind a ketten, amelyről azt mondtuk, hogy egyike azoknak a kulturális vonásoknak, amelyeken a francia bürokratikus rendszer alapul. Ebből a szemszögből nézve a kanadai példa azért különösen érdekes, mivel kimutatja mind

a bürokratikus vonásokat, mind az egyéni lázadás túlzásba vitt reakcióit. Az engedelmesség és a menekülés között nincsen közvetítő út; a rengeteg elvándorlásból adódó diszfunkció már társadalmi veszéllyé válik, ami lehetetlenné teszi a társadalmi egyensúlyt.

Ugyanakkor viszonylag hasonló körülmények között, az Újvilág angol gyarmatainak, amelyek csekély tervezéssel és mindenféle bürokratikus centralizáció nélkül alakultak ki, számos kollektív kezdeményezésük lehetett, és így elkerülhették a vadászok tömeges kivándorlását. Távolról nézve a két cselekvési rendszer rendkívül ellentétesnek tűnik. A franciáknál: felfedezések, területek felkutatása, a benszülött törzsekkel való egyéni kontaktusok és egy hatalmas terület névleges meghódítása; ezeket a vállalkozásokat a Québec-ben levő központi létesítményből kiindulva magányos kalandorok kezdeményezték, amelyet saját nehézkes bürokratikus apparátusa, valamint gazdasági, társadalmi és politikai életének lassú fejlődése, sőt esetleg stagnálása bénított meg. Az angoloknál kevesebb kalanddal és egyéni hódítással találkozhatunk, viszont egy sor autonóm intézmény létesült, amelyek a növekvő kollektív részvétellel fokozatosan élénkülő és sokrétű társadalmat alkotnak [61].

Ez az összehasonlítás jól megvilágítja a kanadai gyarmati vállalkozásban a bürokrácia kísértésének korlátait és ellentmondásait. A bürokrácia abban az anyaországban kísértett, amely mindig is nagyon sokrétű és partikuláris maradt, és csak a centralizált bürokratikus renden keresztül találhatott a maga számára irányt és ösztönzést. A bürokratikus rendszer csak azért sikerülhetett ott, mert a társadalmi szervezet régebbi, kevésbé hatékony, egyszersmind kevésbé kényszerítő erejű más rendszereinek szükséges ellenpólusát alkotta. Sikere — közvetetten — attól az anarchikus és feudális társadalom lététől függött, amely ellen harcolt, de amelyre ugyanakkor támaszkodott is. Kanadában a bürokratikus rendszer kudarcát a feudális rend csekély jelentősége és fokozatos szét hullása okozta. És máris elérkeztünk ahhoz a paradoxonhoz, amely gyakoribb, mint hinnénk; az állampolgárok szembekerülnek a rendszerrel, nem mintha helyzetük romlott volna — sőt ellenkezőleg, Kanadában magasabb volt az életszínvonal, mint Franciaországban —, hanem, mert a bürokratikus rendszer, amelynek alá vannak vetve, nem képes — mint az anyaországban — felfedezni annak a váagnak a legitimitását és vezér-

elvszerűségét, hogy racionalizálja a kiváltságok és a kötelezettségek részben még feudális társadalmát.

A francia társadalom mindenféle társadalmi és politikai szervezeti átalakulása ellenére e két ellentétes vonás — tehát a kollektív cselekvés szigorú, kényszerítő erejű és centralizált bürokratikus jellege, valamint a felfedezés egyéni kalandjának vitalitása és a bennszülött társadalmakkal való kapcsolata — mindmáig a francia gyarmatosító rendszer szembeüő vonása. Ellentétük sok olyan ellentmondás oka volt, amelyek gátolták a gyarmati rendszer kibontakozását, és oly nehézzé tették megszűnését.

Az egyik legkomolyabb ellentmondás természetesen az volt, hogy milyen viselkedést tanúsítanak a bennszülött lakossággal szemben. A vadászok hagyományosan tiszteletben tartották e lakosság szokásait, egyéni szinten és emberi módon tárgyaltak velük. A felfedező szerette a jóindulatú császár szerepét játszani, aki a bennszülöttek kultúráját, esetleg még a Nyugat befolyásával szemben is, megvédi.²³³ Mindenesetre nem akart jövetele következményein gondolkodni, vagy egyszerűen csak elismerni, hogy vannak következményei. Amennyire csak lehetett megvetette, illetőleg figyelmen kívül hagyta az európaiak jelenléte által szükségszerűen kiváltott kultúrfolyamatokat.²³⁴

Ezzel szemben a bürokratikus tradíció még azt sem akarta elismerni, hogy egyáltalán létezik bennszülött kultúra. Hivatalos célja az volt, hogy azokat az embereket, akiknek még arra sem volt eddig esélyük, hogy civilizáltak lehessenek, most francia állampolgárokká alakítsa. E két homlokegyenest ellentétes beállítottságban csupán annyi volt közös, hogy egyik sem akart reálisan szembenézni a változás okozta problémákkal. Sem az egyéni felfedezők, sem pedig a konformista bürokraták nem voltak képesek a bennszülött társadalmakkal kialakított kapcsolatokat úgy tekinteni, mint akciót és reakciót tartalmazó kollektív kapcsolatokat. Irtóztak a valóságos tárgyalási viszonytól. A lázadók azt állították, hogy meg kell akadályozni, hogy a nyugati kultúra akárcsak a legcseké-

²³³ Igen gyakran maga is saját társadalma korlátai elöl menekült.

²³⁴ Pierre Loti regényeinek rendkívüli sikere a francia gyarmatosítás legnagyobb kiterjedésének idején a legjobb bizonyítéka annak, hogy ez a beállítottság mennyire elterjedt volt, amely — Montaigne és a jó vadember mítosza óta — a francia értelmi-ségi élet egyik legszilárdabb hagyományává vált.

lyebb befolyást is gyakorolhassa a primitív társadalmakra, amelyeknek szokásai ugyanolyan figyelemre méltóak, mint a mieink. A bürokráták vagy „civilizálók” pedig úgy vélték, teljes mértékben figyelmen kívül hagyhatják a meglevő bennszülött kultúrákat, és azt hitték, hogy az európai civilizáció képviselőinek vagy röviden a civilizációnak az a dolga, hogy egyenként átneveljék azokat a népeket, amelyek még csak igen csekély mértékben haladtak előre a fejlődés útján.

A gyarmati rendszer hivatalos politikája majdnem mindig az asszimilációs politika volt. A háttérben a másik szemlélet is továbbélt, elősegítve a hódítás korában a kis és nagy „császárok” tevékenységét és a gyarmatosítás számos résztvevőjének közömbös ellenállását mind annak megszilárdulása, mind pedig hanyatlása idején.

E két szemlélet által jellemzett gyarmati rendszer elért azonnali sikereket, de átélt hosszú ideig tartó hanyatlásokat is. Hála a kalandot kereső egyéni kezdeményezésnek, a legtöbb gyarmatot kis befektetéssel szerezték meg.²³⁵ Az egyéni kezdeményezések nyomában bevezetett bürokratikus szervezeti rendszer hamarosan nyugalmat biztosított ezeknek a népeknek, amelyeknek erre nagyon is szükségük volt. Arra azonban már nem volt képes, hogy új érvényes társadalmakat is létrehozzon, vagy hogy a régi társadalmakat felélessze. Végül pedig amikor a gyarmatok felszabadultak, az a tény, hogy a bürokratikus szervezeti rendszer nem tűrte meg a bennszülött népesség saját érdekképviselői hatóságait, és hogy nem akart közvetlenül beleavatkozni a csoportok közötti konfliktusokba, elkerülhetetlenné tette, hogy a bennszülött nacionalisták erőszakhoz folyamodjanak.

Egyéb módszerrel összehasonlítva, az asszimilációnak számos progresszív aspektusa is volt. Elméletben, sőt olykor még a gyakorlatban is bőkezű és emberséges politika volt. Viszont az uralkodó kultúrának a le-

²³⁵ A francia gyarmatosítás történetének egyik paradoxona, hogy számos területet fedeztek fel, hódítottak meg és adtak át a gyarmati bürokráciának azok az emberek, akik pedig maguk is a közvetlen igazgatás nyílt ellenségei voltak. Lyautey is egyike volt az ilyen embereknek. Ez az ellentmondás bürokráciaelméletünk fogalmainak segítségével is megmagyarázható: a bürokratikus szervezeti rendszer csak úgy tud megújulni, ha annak az egyéni és önkényuralomra hajló reformátornak a segítségét veszi igénybe, aki egyedül képes e változást kikényszeríteni.

igázott kultúrához való viszonyában a realizmus teljes hiánya, ami a célok kiválasztásában nyilvánult meg, a közigazgatást és a gyarmatosítókat egyaránt megakadályozta a bennszülöttek viselkedése mélyebb motivációinak megismerésében, illetőleg azokhoz való alkalmazkodásában.²³⁶ Mivel a gyarmatosító társadalom az asszimilációs célját tűzte ki maga elé, ezzel máris tagadta a bennszülött kultúrát, és kitűnő indokra lelt benne, miért folyamodik a közigazgatás közvetlen módszereihez, illetőleg miért utasítja el a közvetlen emberi kapcsolatok felhasználását. Ezzel az eljárással azonban a hamis látszatok világát kényszerítette a bennszülött társadalomra, amelynek végül maga is áldozatául esett. Ez a kontaktustól mentes világ nem válhatott nyitottá a párbeszéd és a változás előtt. Minden ellenállás e cselekvési rendszer ellen, amelyet ezen az inadekvát nyelven akartak újraértelmezni, végeredményében e rendszert erősítette. Azon sem csodálkozhatunk, hogy e rendszer tisztviselői és a gyarmatosítók ilyen sokáig nem voltak képesek tisztán látni, hiszen gondolkodásmódjuk nem tette lehetővé, hogy a bennszülötteket önálló cselekvésre képes embereknek tekintsék. Akár jó-, akár rosszindulatúak voltak, vagy „elfuserált”, vagy a többiekkel már egyenértékű franciákat láttak bennük.²³⁷

²³⁶ A gyarmatosok többnyire szembenálltak az asszimilációs politikával, ez azonban nem akadályozta meg őket abban, hogy ne az asszimilációs eszme szerint gondolkozzanak.

²³⁷ Az algériai kérdés természetesen ennél sokkal bonyolultabb volt, amennyiben az európai közösség olyan jelentős volt, hogy önmagában is egész társadalomnak lehetett tekinteni, és amennyiben a muzulmánok sem primitív nép voltak, hanem fényes civilizációval büszkélkedhettek. Mégis, bármennyire bonyolult is volt a közigazgatás, valamint az európai közösség és a muzulmán közösség között zajló játék, Franciaországnak mégsem sikerült algériai politikája számára egyéb ideológiai alapot találnia, mint a közvetlen igazgatás és az asszimiláció ideológiáját. E politika utolsó köpönyegforgatása az integrációért folytatott harc volt. Minden bizonnyal sajátos politikai körülményeknek felelt meg, de soha nem lehetett volna ilyen sikere, ha nem támaszkodott volna hosszú bürokratikus tradícióra. M. Soustelle beszédeivel a Colbert alatt kidolgozott, és a Fekete Törvénykönyvvel, valamint Amerika indiánjainak „elfranciasítási” politikájával gyakorlatba átültetett tervekre reagált. E politika létjogosultsága különben mindig ugyanaz maradt. Mindenekelőtt arra szolgált, hogy legitímálja a közvetlen igazgatás megőrzését, amely egyedül volt képes a franciák és a muzulmánok közötti elméleti egyenlőség létrehozására, eközben fenntartva a csoportok elkülönülését vagyis a muzulmán csoport gyakorlati alávetettségét.

A BÜROKRATIKUS RENDSZER KORLÁTAI A VÁLLALKOZÓ SZEREPE

Az eddigi elemzések lehetővé tették annak kimutatását, milyen nagy jelentőségű az emberi viszonyok „bürokratikus” modellje, ugyanakkor azonban olyan benyomást is kelthettek, mintha az egész francia társadalom egyre nagyobb mértékben integrált, hatalmas szervezeti rendszerre alakulna át. Ha pontosan meg akarjuk tudni, milyen szerepük van a bürokratikus vonásoknak a francia társadalomban, úgy foglalkoznunk kell az egyéb viselkedési modellek létezésével és ellenállási képességével is.

Már a politikai-közigazgatási rendszer, különösen pedig a gyarmati rendszer elemzésénél is megjegyeztük, hogy a bürokratikus intézmények születésének, fejlődésének, illetőleg átalakulásának megértéséhez tisztában kell lennünk azzal, hogy milyen módon kapcsolódtak az egyéb emberi kapcsolatok modelljeihez. Ily módon — egy tágabb kontextusban — visszatértünk a bürokratikus rendszer azon definíciójához, miszerint a bürokratikus rendszer olyan rendszer, amely nem képes válság nélkül alkalmazkodni környezete és erőforrásai változásaihoz. Ezúttal pedig az egész társadalomra vonatkozóan vetődik fel a kérdés: melyek a megújulásnak és az innovációnak azok az erőforrásai, amelyek a bürokratikus rendszer számára önmaga túléléséhez feltétlenül szükségesek.

Ez az új szempont lehetővé teszi majd, hogy a bürokratikus rendszer jelentőségéről realisabb képet alakítsunk ki azáltal, hogy az azt kiegészítő rendszerek elemzése révén bizonyos távlatból szemléljük. Az idevezető út egy olyan terület — a vállalkozás világának — tárgyalása, amely ugyan látszólag az emberi viszonyok modelljével ellentétes modellből származik, amelyet azonban éppen a vállalkozói funkció foglal legpontosabban össze,

illetőleg jelképez, és amelyhez hagyományosan is az újító és a reformátor szerep kapcsolódik. Ez az elemzés lehetővé teszi, hogy a bürokratikus merevség és az újító magatartás közötti bonyolult viszonyokat árnyaltabban és szintézisben láthassuk. Ugyanakkor figyelmünket újra ráirányítja majd a rétegződésre, az azt befolyásoló társadalmi folyamatokra, végül pedig a mindennek közös nevezőjét alkotó közös értékekre.

A következő megjegyzések sajnos korlátozott érvényűek. Mindaddig általánosak és spekulatívak maradnak, amíg a szabad vállalkozás francia rendszeréről nem állnak rendelkezésre olyan munkák, amelyek kérdéseinkre válaszolnak. A közgazdászok e kérdést pusztán normatív és szűken leíró szempontból tárgyalták [62]. A történészek minden bizonnyal érdekes anyagokkal szolgálnak mind az iparosodásról, mind a modern kapitalizmus kialakulásáról [63], ezeket a dokumentumokat azonban tágabb szociológiai perspektívába kellene beágyazni. A szociológusok pedig — legalábbis Franciaországban — mind ez ideig sem a múltra, sem a jelenre vonatkozóan nem foglalkoztak ezzel a kérdéssel [64].

Jóllehet ezzel a problémával már foglalkozott az I. világháborút megelőző években néhány szakszervezeti vezető, mint például Merrheim és Dealisi [65], akik keserű szemrehányásokkal illették a korabeli francia munkáltatókat — mondván —, hogy hiányzik belőlük a dinamizmus. Ezt a vádat azután az 1920-as évek újjáépítési periódusában újra hangoztatták olyan újságírók, mint Lysis [66]. Ezek a szemrehányások az 1930-as, 1940-es évek fordulatos és a „nadrágszíj” összehúzását előidéző hosszú periódusban teljesen eltűntek. Erőteljesebben jelent meg újra — többek között — az Alfred Sauvy irányította széles körű malthusiánus-ellenes irányzatban, vagy amikor Jean-Paul Sartre „A kommunisták és a béke” [67] című cikkében a francia helyzetről adott elemzéséhez keresett anyagot. Ezekben a művekben mindig kívülről jövő és ellenségnek tekintett emberek ellen irányuló kritikákról, illetőleg egy megvetett rendszer elleni pereskedésről, nem pedig megértő elemzésről volt szó. Meglehet, hogy némely helytálló részelemzésük igaznak bizonyult, viszont az volt a hibájuk, hogy a cselekvés során felmerülő problémákra csupán bűnbakot akartak találni, anélkül, hogy figyelembe vették volna, hogy ugyanabban a társadalmi rendszerben milyen kölcsönhatások kapcsolják össze a forradalmi szindikalista hajthatatlanságát, a burzsoá vál-

lalkozó osztályreflexét, az értelmiség abszolutista felfogását, valamint a polgári malthusianizmust és a bürokratikus konzervatizmust.

Az eddigi legösztönzőbb érvek azoktól a külföldi megfigyelőktől származnak, akik úgy próbálják megérteni a francia gazdasági elmaradást, hogy elvetik a biztonságot nyújtó földrajzi determinizmust,²³⁸ hogy azután közvetlenül az emberi tényezők, nevezetesen a vállalkozói szellem súlyosabb problémájába vágjanak bele. Mi is elsősorban ezekre a munkákra támaszkodunk.

David Landes elsőként lépett erre az ösvényre 1949-ben megjelent, a francia vállalkozási rendszerrel foglalkozó kitűnő tanulmányával [69]. Érvelése, amelyet később John E. Sawyer, sőt egy sor más cikkében maga Landes is újra idéz [70], körülbelül a következő.

A XIX. században és a XX. század elején a francia gazdasági lemaradást — szerinte — nem az anyagi erőforrások hiánya, hanem az üzletemberek viselkedése, végeredményben pedig egy olyan társadalmi rendszer okozta, amely nemhogy nem jutalmazta, hanem esetleg még büntette is az újító szellemet. A francia kapitalizmusban — a huzamosabb ideig, mint a többi nyugati nemzetnél — a családi üzleti ügyek domináltak, amelyeknek továbbra is a család társadalmi sikeressége volt a fő célja, nem pedig egyéni profit szerzése, illetőleg az ipar terjeszkedése. Ezek a családi értékek a francia burzsoáziában megbénították a gazdasági növekedést azáltal, hogy megakadályozták a cégek közötti túl éles konkurrenciaharcot, illetőleg az üzletembereket túlságosan ösztönözték a kockázat kerülésére, valamint megnehezítették minden olyan újítás sikerre vitelét, amellyel ezt a szervezeti rendszert megtámadhatták volna. Látszólag a társadalom sem tulajdonított nagy jelentőséget a vállalkozások sikerességének. Továbbra is az arisztokratább jellegű tevékenységeknek volt nagyobb társadalmi presztízszük, sőt még a vállalkozói tevékenységek között is érezhetően megkülönböztették azokat a „nemesebb” tevékenységeket, amelyek során az ember nem áll közvetlen kapcsolatban a fogyasztóval, illetőleg azokat az „alantasabb” tevékenységeket, amelyek esetében az embernek alá kell rendelnie magát a fogyasztó ítéle-

²³⁸ A szénbányászati kincsek hiánya — abban az időben, amikor az ipari fellendülés mindenekelőtt a széntől függött — volt a leggyakoribb érve a földrajztudósok és történészek több nemzedékének [68].

tének. A leghatékosebbek nemcsak általában a vállalkozástól, hanem a vállalkozásokon belül a legdinamikusabb tevékenységektől is elfordultak.

Amerikai szociológusok és közgazdászok egy másik kutatócsoportja, akik néhány évvel később a legfontosabb nyugati országokban a vállalkozások irányát vizsgálták, más szemszögből, hasonló következtetésre jutottak. Érdeklődésük középpontjában nem a XIX. századi vállalkozó volt, hanem a „vezetés” jelenlegi szervezete Franciaországban [71]. Igen meglepődtek azon, hogy a XIX. századból ismert gyakorlat a modern nagyszervezetek bonyolult keretén belül is továbbél. Európában az igazgatói funkció, még azonos méretű vállalat esetében is, sokkal kevésbé kiforrott, mint Amerikában. Franciaországban pedig a döntéshozatali rendszer rendkívül centralizált. A munkáltatók és az igazgatók túlterheltek, de ez dicsőségükre szolgál, és lehetővé teszi számukra, hogy mindent ellenőrizhessenek. A szerzők feltételezése szerint az igazgatók inkább lassítják, sőt leállítják szervezetük növekedését, semhogy esetleg elveszítsük felette ellenőrzésüket. Ezek a reakciók természetesen a családi vállalkozások és a hagyományos értékek továbbélésével függnek össze, amely utóbbiak gyakran huzamosabb ideig maradnak fenn, mint maga a vállalkozás. A szerzők szerint ezek a jelenségek még ma is bénítják a francia gazdasági fejlődést.

A francia gazdaság lemaradását minden bizonnyal sokan el is túlozták [72]. Mindazonáltal sem az amerikai, sem a francia kritikák ellenére [73], azokat a probléma mélyén meghúzódó tényeket, amelyeken ezek az elméletek nyugszanak, valamint a tények által kialakított viszonyokat sohasem vonták komolyan kétségbe.

E kritikáknak — véleményünk szerint — az a legfőbb gyengéjük, hogy abból az implicit feltevésből indulnak ki, miszerint csak egyféle lehetséges fejlődési forma létezhet, és ennek legjobb példája az amerikai gyakorlat. Azáltal, hogy az összehasonlítás Franciaországra és az USA-ra korlátozódik, a szerzők a társadalmi rendszer, valamint a gazdasági fejlődés üteme közötti összefüggéseknek csupán leegyszerűsített képét nyújtják. Az a perspektíva, amelyből az amerikai modellt tekinthetjük a tökéletesen fejlett gazdaságnak megfelelő modellnek, míg az európai lemaradást a múlt bénító örökségével magyarázhatjuk, természetesen ösztönző és

szükséges nézet. Ugyanakkor azonban megakadályozza, hogy olyan disztinkciókkal éljünk, amelyek a francia példa sajátosságait értelmezve, a fejlődés által felvetett problémának kevésbé felszínes felfogását teszik lehetővé. Meg kellene valóban vizsgálni, hogy a — Németországban, sőt Angliában is hosszabb ideig fennmaradó — legalábbis látszólag arisztokratikusabb értékek és kapcsolattípusok, hogyan és miért jártak együtt e két országban gyorsabb gazdasági fejlődéssel, mint Franciaországban.²³⁹

BURZSOÁZIA ÉS VÁLLALKOZÁS

Az értékfogalmakat használó értelmezés szempontjából a francia gazdasági lemaradásban van valami paradoxon, tudniillik egy sor olyan egalitárius, személytelen és egyetemes vonással kapcsolódik össze, amelyeket az iparosítás közvetlen következményeinek vélnek.

E jelenség legjobb leírását egy mai amerikai szociológus, J. R. Pitts adta, aki megpróbálta a francia gazdasági élet sajátosságait a francia polgári család, valamint e családnak a vállalattal való kapcsolata parsonsi terminusaiban értelmezni [74]. Elemzéséből három új — szerintünk is — lényeges elem tűnik ki: a francia társadalomban továbbélő arisztokratikus értékek egészen sajátos jellege, a hagyományos polgári család által alkotott társadalmi ellenőrzés rendszere, valamint a családon kívüli kollektív viselkedések általában negatív irányultsága.

Franciaországban az uralkodó értékrendszert — Pitts szerint — az jellemzi, hogy az arisztokratikus és a hierarchikus tendencia szorosan összefügg az individualista és az egyetemes tendenciával, amely utóbbi szemben áll a születés és a társadalmi státus tényéből eredő mindenfajta megkülönböztetéssel. Ezeknek az ellentétes követelményeknek sajátos összekapcsolódása csak azáltal vált lehetségessé, hogy létezik egy még mélyebb, minden francia társadalmi osztály és csoport által elismert érték: „a hősiesség kultusza”.

²³⁹ Landes is látta ezt a problémát, és felhívta rá a kutatók figyelmét.

A „hősiesség kultusza” azt jelenti, hogy egyes esetekben elsőséget adunk „az egyén tüntető sikerének” [75]. Ez a mindenki számára — még a legjelentéktlenebb ember számára is — elérhető érték teljesen összefér a modern ipari társadalom egyenlősítő tendenciáival, ami magyarázatot ad arra is, miért tudott huzamosabb ideig és mélyebben továbbélni, mint Németország vagy Anglia „partikulárisabb” arisztokratikus értékei. Ugyanakkor ez az érték egyáltalán nem kedvez a vállalkozói szellem kialakulásának, mivel olyan esztétikai, illetőleg fogyasztói érték, amely nagyobb jelentőséget tulajdonít a stílusnak, mint az eredménynek. Egy- szersmind pedig olyan érték, amely arra indít, hogy szembeszálljunk a szabvány és a kiábrándító emberi viszonyok kialakulásával. Az általa oly nagyon keresett és követelt egyenlőség csupán egy absztrakt és jogi területen belül érvényes, és jól összeegyeztethető számos gazdasági és társadalmi partikularizmussal.

Ezek az individualista — vagy ha úgy tetszik „anarchista” — értékek egy rendkívül kidolgozott és rendkívül merev, az egyén számára nagyon is kényszerítő ellenőrzési rendszernek felelnek meg, amely azonban ezeknek az értékeknek a kibontakozását is lehetővé teszi. Pitts kitűnően elemezte a hagyományos polgári család alkotta társadalmi ellenőrzési rendszert. A család — nem pedig az egyén — a társadalmi stratégia döntő egysége; a gazdaságot nagyban befolyásolja a polgári családoknak pozíciójuk fenntartásáért, illetőleg javításáért folytatott egymás közötti harca. Ez a játszma rendkívül szoros; nem teszi lehetővé a kockázat vállalását, és mozgásra sem ösztönöz; természetes gazdasági következménye nem a beruházási politika, hanem (a családfő révén történő) óvatos vezetés, valamint a takarékoskodás és a tüntető pazarlás egyvelege. Nem azok a sikeresek, akik merész ipari vagy kereskedelmi vállalkozásba kezdenek, hanem azok, akik erre alkalmas életmód révén előnyös házasságok létrejöttét segítik elő.²⁴⁰ Ebben a rendszerben a kereskedelmi vagy a termelői

²⁴⁰ Pitts kritikája, amelyet lehet, hogy túlzónak ítélünk, és amely igazából csak az 1914 előtti Franciaországra vonatkozik, tisztelettel hódol azok előtt az emberi kvalitások előtt, amelyek kibontakozását az ilyen típusú társadalmi viszonyok teszik lehetővé. Szerinte a francia kultúra XIX. század végi és XX. század eleji figyelemre méltó felvirágzása „az emberi szellem ama nagy alkotásához (a polgári családhoz) tartozik, amely-

szervezet érdeke alárendelődik a család érdekének, illetőleg a családot és a családok közötti viszonyokat irányító szabályoknak. Ezenkívül a családi ellenőrzés nem paternalista hierarchikus ellenőrzés, hanem elsősorban az azonos pozícióban levők csoportjának egyenlőségi pressziójából születő közvetlen ellenőrzés. Az egyének és az ágazatok közötti egyenlőség fenntartása éppoly erős fékező erő, mint az a családi szükség-szerűség, hogy megakadályozza az energikus vezető megjelenését, a hatalom és a szigorú felelősség elveinek általánossá válását, valamint a vezetési funkcióknak minden szervezet növekedéséhez feltétlenül szükséges megosztását és külön szakmává válását.²⁴¹

Pitts szerint az egyén számára a társadalmi cselekvés csak a bűnöző közösség negatív formáját öltheti. A polgári családfő már nem képes olyan alkotó kollektív tevékenységben részt venni, mint a gimnazista az osztályban; pedig minden olyan csoportviselkedés, ami túllép a család keretén, lényegében abba az irányba hat, hogy fenntartsa a csoportok tagjai közötti egyenlőséget, vagyis hogy ellenálljon a változásnak, és fékezzen mindenfajta előrehaladást.

Elemzése újabb láncszem érvelésünkben. Az értékek és a tényleges gazdasági viselkedés között olyan viszonyok és képzetek sajátos és bonyolultabb rendszere jelenik meg, amely a preindusztriális arisztokrata társadalom világát a modern nyugati világgal szembeállító első megközelítés alapján még nem tűnt ki. Ezáltal a történelmi magyarázat felől egyre inkább az árnyaltabb kulturális értelmezés felé haladunk. Ez az értelmezés azonban két ponton bizonyul elégtelennek.

Először is, az általa javasolt statikus modell nem teszi lehetővé, hogy a már bekövetkezett változást, illetőleg előrehaladást figyelembe vegyük. Arra ugyan magyarázatot ad, hogy a francia társadalmi rendszer és a francia polgári család hogyan és miért állt ellen a változásnak, arra

nek a szervezetek Pantheonjában a katolikus egyház, a római hadsereg, a nagy porosz vezérkar és az amerikai testület mellett lenne a helye.”[76]

²⁴¹ Különböző ez ad magyarázatot a tekintélyuralmi alapon álló patriarchális személyek megjelenésére, illetőleg a velük szemben tanúsított tiszteletre is. Általában nekik köszönhető a családi cégek továbbfejlődése. De még ha fellépésük gyakoribb is volt, mint a bürokratikus rendszer önkényeskedő reformátoráé, mégis inkább kivételnek, mint szabálynak tekinthetők.

azonban már nem, hogy ennek ellenére mégis hogyan valósult meg a változás, és hogyan töltötte be a francia vállalkozó újító funkcióját. Igaz, azt mondják, nem jól töltötte be ezt a funkciót; de mégiscsak betöltötte; végeredményben Franciaországban nagyjából ugyanolyan mértékű volt az előrehaladás, mint a szomszédos országokban. Ha viszont Franciaország és az USA fejlődését hasonlítjuk össze, akkor a kérdés nyilván úgy hangozhat és hangzik is, hogy miért maradt le Franciaország? Ha viszont nem a Nyugat fejlődésével vetjük össze, akkor a kérdés nem az, hogy Franciaország miért nem fejlődött gyorsabban, hanem hogy miért fejlődött oly gyorsan. Pitts értelmezése ebből az aspektusból nézve nem eléggé differenciált, mivel azt sugallja, mintha a haladás irányába ható erők mindenütt azonosak volnának, és mintha a meglevő problémák csupán attól függnének, hogy az ellenállás tényezőinek mekkora jelentőséget tulajdonítunk. Tulajdonképpen csak a társadalmi rendszer sajátos újítási módjainak különösségét elemezve érthetjük meg, illetőleg mérhetjük fel az általa képviselt gazdasági fejlődési modell egyensúlyát és dinamizmusát.

Pitts még egy lényeges kérdést elhanyagolt, nevezetesen, a polgári vállalkozási rendszer és az állami bürokrácia közötti viszony kérdését. Pitts — ugyanúgy, mint előtte Landes — azt állítja, hogy a francia vállalkozó infantilis módon viselkedik az állammal szemben, de szerinte ez nem más, mint a polgári családra jellemző személyiségjegy. Nem képes megragadni e vonás jelentőségét az egész rendszer működésének megértése szempontjából. Ha a centralizált nemzeti államnak valóban lehetősége van arra, hogy a polgári cégekkel való viszonyában paternalista szerepet játsszon, ez egyszersmind azt is jelenti, hogy az állam az általános gazdasági rendszerben jelentős szerepet játszik, vagyis, hogy nem érthetjük meg a kapitalista vállalati rendszert anélkül, hogy ne elemeznénk ugyanakkor a közte és az állami bürokrácia közigazgatási cselekvési modellje közötti viszonyt. A következőkben megpróbáljuk kimutatni, hogy ebben a viszonyban rejlik a francia gazdaságra jellemző innovációs folyamat rejtélyének a kulcsa.

A MAGÁNVÁLLALKOZÓI PATERNALIZMUS VILÁGÁNAK ÉS AZ ÁLLAMI BÜROKRÁCIA VILÁGÁNAK SZEMBEÁLLÍTÁSA

Mielőtt olyan magyarázatot javasolnánk, amely a burzsoázia és a bürokrácia közötti viszonyból kiindulva próbálja figyelembe venni a francia társadalomra jellemző innováció, illetőleg változás modelljét, egy másik különös jelenségre kell figyelmet fordítanunk, amely az általunk alkalmazott megközelítésnél döntő jelentőségű. Arról kívánunk beszélni, hogy Franciaországban milyen mély szakadék választja el egymástól a szabad vállalkozás paternalista világát az állami bürokrácia egalitárius világától. Persze Nyugaton e kettő mindenütt szemben áll egymással, és nem csupán Franciaországban panaszkodnak az élősködő bürokrátákra, mégsem keltik sehol sem két ennyire eltérő és ellenséges világ benyomását.

Ez a helyzet nem új. Csírái felfedezhetők már a régi rend végén, továbbfejlődése pedig az egész XIX. század folyamán nyomon követhető, miután a restauráció korában a Bourbonok átvették a napóleoni közigazgatás állami örökségét, végül az 1880-as években a republikánus burzsoázia hatalomra kerülésével nyeri el jelenlegi formáját. A II. világháború után a helyzet újra megváltozik, a két világ egymásba olvad, szembenállásuk enyhül; a közhivatal egyetlen más nyugati nemzetenél sem vált ki egyszerre ennyi ellenségeskedést és az állampolgárok részéről ennyire személyes viszonyt.

A közöttük húzódó mély szakadék két jól elkülöníthető szervezeti rendszernek felel meg; mindkettő rendelkezik az utánpótlás saját forrásaival, ezenkívül saját kinevezési szűrőik, piacaik, ügyfeleik, nyelvezetük, ideológiájuk és politikai kapcsolataik vannak.

Ami a munkaerő-utánpótlás sajátosságait illeti, a különbségek első sorban a földrajzi hovatartozásban mutatkoznak meg: a közhivatal alsó- és középszintű személyzete [77] első sorban Franciaország közép- és dél-nyugati, gazdaságilag fejletlen és nem vallásos vidékeiről,²⁴² míg a ma-

²⁴²Érdemes volna az antiklerikális hagyományokkal rendelkező és politikailag baloldali beállítottságú vidékek, valamint a közhivatal egalitárius szervezeti rendszere közötti szimbiózist komolyabban megvizsgálni. A párizsi könyvelési irodába az utóbbi tíz évben felvett alkalmazottak kétharmada Dél-Nyugaton született, a többiek

gánszszektorban az azonos funkciókat betöltő személyzet vagy városi, vagy pedig — legalábbis Párizsban — Franciaország északi, nyugati és keleti²⁴³ katolikusabb vidékeiről származik. Ezzel szemben kisebb az eltérés a társadalmi hovatartozás szempontjából; a közhivatal és a magánvállalatok végeredményben ugyanazokból a csoportokból toboroznak embereket (természetesen első helyen az alkalmazottak és a tisztviselők közül, majd a parasztok, a kisiparosok, a kiskereskedők és az önállóak közül); ehhez még csak annyit tehetünk hozzá, hogy a közhivatal ritkábban toboroz ipari munkások közül. Mindent egybevetve, a mélyebb ellentétek nem annyira a társadalmi státusból, mint inkább a vallási és a földrajzi hovatartozásból fakadnak.²⁴⁴

A kinevezés eltérő és különböző szűrői már nehezebben ragadhatók meg, és mélyebb, tartósabb következményekkel járnak, mint a toborzásból fakadó különbségek, mivel a két csoport viselkedését közvetlenebb módon befolyásolják. A magánvállalkozói elit a hagyományosan családi, paternalista és gyakran klerikális szűrőn választódott ki. Ettől függetlenül a legkülönbözőbb utakat járhatták be, az olyan kisebbségi csoportoknak pedig mint a protestánsok és a zsidók, még finomabb szűrőik voltak. Ha a közhivatalt a magánvállalkozással vetjük össze, az előbbi még mindig inkább az egyenlő esélyek és az egyének szabad versengése világának tűnik, mint az utóbbi. A francia társadalom történelmében az utolsó száz év folyamán a szelekció egalitárius módszerei fokozatosan először a közigazgatásban terjedtek el, majd — a vizsgák és a felvételi vizsgák közvetett befolyásának visszahatásaképpen — a magánvállalkozás területén is. A francia történelem nagymértékben különbözik a többi

közül pedig sokuk szülei származnak erről a vidékről. Ez a jelenség — úgy tűnik — igen jellemző minden postahivatalra és a legtöbb állami hivatalra, amelyekben magas a személyzet létszáma.

²⁴³ Ezek a benyomások azonban csak részlegesek; Párizsban a bankban és a biztosítótársaságokban végzett közvéleménykutatásokból vettük.

²⁴⁴ Viszonylag nyitott kultúrában a legkülönbözőbb származású egyének is könnyen alkalmazkodhatnak azonos helyzetekhez. Mindazonáltal még mindig találunk statisztikailag szignifikáns különbségeket a magánszervezetben dolgozó és többségükben katolikus, illetőleg a közhivatalokban dolgozó és többségükben nem hívő alkalmazottak között.

nyugati ország történelmétől, különösen pedig az USA-étól, mivel Franciaországban az egyenlő esélyek nem a szabad piacon folyó konkurenciaharcban egyenlő fegyverekkel küzdő vállalkozók összevetését jelentik, hanem egy személytelen, mégis erősen hierarchizált kulturális rendszerben a szelekcióért folytatott egyéni konkurenciaharcot. Nem a vállalkozói szellem, vagyis a konkrét eredmények, hanem az oktatás, illetőleg az életstílus és a szellemi beállítottságok alkotják a szelekció döntő kritériumát. Még ma is az iskolai és az egyetemi évek konkurenciaharcának és a már ekkor is működő korai szelekciónak tulajdonítják a legnagyobb jelentőséget. Márpedig az ilyen szelekció eredménye sokkal inkább függ a családi környezettől, mintsem a majdani szakmai sikerektől; tehát abba az irányba hat, hogy a társadalmi kategóriák közötti távolságot ily módon tartsa fenn, és erősítse meg a hagyományos polgári család ellenőrzésének és kényszerítő erejének modelljét.

Politikai szemszögből nézve a francia belpolitika nagyobb törésvonalait e két antagonisztikus szervezeti rendszer léte okozta. (A XIX. század végén a republikánus világi párt és a „klerikális” jobboldal között, a két világháború közötti időszakban a radikális és a mérsékelt párt között, illetőleg a IV. köztársaság alatt egyfelől a szocialisták és a radikálisok, másfelől a függetlenpártiak és az M.R.P. — Mouvement de la République Populaire — között.) A klerikális párt, valamint a magánvállalkozás, illetőleg a világiak és a közhivatal között nem létezett egyszerű megfelelés. Ugyanis a közhivatal túlságosan is kisebbségi csoportot alkotott, az egyházi befolyástól való megszabadítása pedig nem annyira a republikánusok sikerének oka, mint inkább következménye volt, viszont a közhivatal igen hamar a republikánusok szervezeti bázisává vált, s ez a fejlődés nagyon is megfelelt a központi monarchia hagyományainak, ahol az állam, ha nem is antiklerikális, de legalábbis gallikán volt, és szemben állt az arisztokráciával és annak ügyfélrendszerével.

A II. világháború után hozott reformok óta ugyancsak megnőtt azoknak a száma, akiknek kinevezése már nem a tradicionális vállalkozói rendszer paternalista és klerikális világától függött. Az államosítások után a teljes aktív népességnek több mint 15%-a, a nem mezőgazdasági keresőknek pedig 27%-a függött közvetlenül az államtól [78]. A mérleg két serpenyője egyre inkább egyensúlyba kerül. A két világ ennek követ-

keztében teljesen összekeveredett. Sok katolikus ment közhivatalba, és — bár továbbra is a világiak domináltak — befolyásuk már nem volt elhanyagolható. Ezzel egyidőben viszont — a vizsgák, a felvételi vizsgák és a személytelen besorolások révén — az állami iskolák egyenlősítő módszerei minden nagyobb magán szervezetben elterjedtek.

Végül mindkét világnak megvolt a maga nyelvezete, életmódja és ideológiája [79]. Míg a magánvállalkozás paternalista világa a hagyományt, a hierarchiát, a családot és a társadalmi rendet tisztelte, patriotizmusa pedig lényegében véve territoriális jellegű volt,²⁴⁵ addig a közhivatal világa a haladást, az egyenlő esélyeket és az egyént részesítette előnyben, patriotizmusa pedig a francia kultúra egyetemességén alapult. Az értelmiségi körök hosszú időn át belviszályoktól voltak hangosak, és a leghíresebb írók: Anatole France és Paul Bourget, illetőleg André Gide és Maurice Barres voltak a szócsövei.

A két világ egymásra hatása, valamint hitvallásaik elterjedése és csípősségük elvesztése miatt — különösen 1945 óta — a hierarchia alján levők harci buzgalma, illetőleg a hierarchia csúcsán levők polémiája egyszerre érvényét veszítette. E két szervezeti rendszer a gyakorlatban mindazonáltal továbbra is szemben áll egymással, ami a francia társadalmi és politikai élet egyik lényeges sajátossága.

A két világ — nagymértékű eltérésük idején is — legalapvetőbb értékei mindazonáltal azonosak voltak, sőt a bürokrácia modelljének fő vonásai (mint amilyen a hierarchikus rétegek elszigeteltsége, az egyes rétegeken belüli egyenlőség, valamint a közvetlen emberi viszonyoktól való félelem) is megtalálhatók a polgári vállalkozások világában.

A vállalkozás világa maga is strukturált világ. Jelentős szerepe volt a rangnak, viszont az előrejutás továbbra is nehéz maradt; a rétegek féltékenyen őrizve magukat, elszigetelődtek egymástól, ami akadályozta közöttük a kommunikációt. A polgári magatartás szabályainak egyre terjedő hatása védő funkciót jelentő távolságot hozott létre a rétegek között. Az előmenetel hosszadalmas és szorongással teli alkalmazkodást

²⁴⁵ A kisebbségben levő magáncsoportok jelenléte annyiban bonyolítja a kérdést, hogy a magánvállalkozás világát és a klerikalizmus világát nehezen lehet összeilleszteni. A vállalkozói világ által részben szűkre szabott ideológiai szembenállás mindazonáltal egyre nagyobb jelentőségre tesz szert.

követelt, nemcsak az egyéntől, hanem családjától is.²⁴⁶ Az egyik rétegből a másikba való nehézkes átjutás, illetőleg a függetlenségnek tulajdonított nagy jelentőség elsősorban annak tudható be, hogy a burzsoá vállalkozó nem fogadta el, nem tekintette magával egyenrangúnak a vezetés törzskarának tagjait, aminek következményeképpen ezektől a posztoktól a legtehetségesebb egyének maradtak távol. Kevésbé szembetűnő, de nem kevésbé szigorú a cégek közötti rétegződés. A munkáltatók rétege sokkal szűkebb volt, mint ahogyan az a gazdasági fejlődés alapján feltételezhető volna.

A bürokratikus rendszer második elve, az azonos rétegek tagjai közötti egyenlőség, bizonyára nem volt általános a vállalkozás világában, a burzsoá szokások viszont komolyan korlátozták a piaci törvények alkalmazásának a lehetőségeit. Az azonos státusú vállalkozók bűnöző közössége csupán a cégek közötti minimális egyenlőséget biztosította. Védelmet nyújtott a gyengének, és az érdekek szabad játékával szemben — legalábbis bizonyos fokig — megőrizte a rangokat. A burzsoá vállalaton belül is pontosan fellelhető a bürokratikus szervezeten belül vizsgált egyenlőségnek és a hierarchia tiszteletének paradox kombinációja. A burzsoá vállalat csak nehezen tudott szembeszegülni a család tagjai és ágai közötti egyenlőség irányába ható nyomással. Viszont a tulajdonosok, illetőleg meghatalmazottaik vagy az igazgatók rétege között húzódó mély szakadék nagy egyenlőséget biztosított a tulajdonosok rétegének tagjai között. Valóban, amint egy dinasztia megalapítójának, vezetőjének karizmatikus kisugárzása megszűnik, azonnal uralkodóvá válik a kollégákból összetevődő vezetés, valamint a szenioritás törvénye.

A harmadik elv, a közvetlen emberi kapcsolatoktól való félelem is hatással volt a burzsoá vállalkozás világára. Mint már említettük, a francia munkáltatók irtóznak az alkalmazottakkal és a szakszervezetekkel való közvetlen kontaktusoktól. Landes és Pitts szerint ugyanígy irtóznak attól is, hogy a fogyasztók ítéletének vessék alá magukat. A hagyományos burzsoá vállalkozás megpróbálta kiküszöbölni azokat a kapcsolatokot, amelyek alárendeltséggel vagy esetleg konfliktussal járhattak.

²⁴⁶ Pitts megjegyzi, hogy egyes családok kénytelenek voltak egész gyűjtemény jellegű személytelen előírást kidolgozni, hogy a vállalataikon belüli funkciókat a családtagok között el tudják osztani.

Ugyanakkor maga is függőségi viszonyokon alapult. Az alapvető cselekvési módját képező paternalizmus feltételezte a protektor—protezsált viszonyt. Az effajta viszonyok azonban — amelyek gyakran az állandó klientúra kialakulásában kristályosodtak ki — nem sokban különböztek a bürokratikus rendszeren belüli hatalmi helyzetek körül kialakuló párhuzamos hatalmi viszonyoktól. Igaz, a bürokratikus rendszerben hivatalosan ezek az általánosak ahelyett, hogy titokban tartandó kivételek maradnának. Ezeket a viszonyokat — minden kísérletezés ellenére — még a polgári kultúrában sem látták szívesen, mivel kínosak és nehézkesek voltak, ráadásul, a kor erkölcsi felfogása szerint, volt bennük valami megvetendő.²⁴⁷

A tapasztalt hasonlóságok tehát végeredményben a mindkét rendszerben alapvető azonos értékek és azonos cselekvési módok továbbélésén alapulnak. Amint a bürokratikus személytelenség, úgy a burzsoá paternalizmus is csak akkor válik érthetővé, ha olyan fogalmakat hívunk segítségül, mint a hatalom bizonyos abszolutista felfogása, az egyén uralma, valamint az embernek önmaga és a környezete feletti ellenőrzésének idealizálása, végül az egyenlőség olyan egyetemes követelése, amely mindenfajta megkülönböztetést visszautasít.

Ebből a szemszögből mind a burzsoá szervezeti rendszer, mind a bürokratikus szervezeti rendszer ugyanazon társadalom kétféle, rendkívül kidolgozott válaszának tűnik a kollektív cselekvés irányításának dilemmájára. Bármennyire is ellentétesnek tűnik e két válasz, mégis ugyanazon eszmékhez kapcsolódnak. A mindkettőre jellemző közös alap révén fogadjuk el, hogy ugyanakkor ez a két ellentétes világ egymást kiegészíti, sőt egymás számára majdnem nélkülözhetetlenek, és hogy a polgári társadalom hiába hívta segítségül a szabad vállalkozás szellemét, valamint a hatalom és a felelősség elveit, végül is az alkotó kollektív cselekvés, valamint az energikus és újító irányzatok csaknem olyan ritkán fordultak elő a magánvállalkozás világában, mint a közhivatalban.

²⁴⁷ Egyébként a hivatali rendszeren belül legalább ilyen kellemetlen példákat találunk az alávetettségre és kizsákmányolásra minden olyan átmeneti helyzetben, amikor az előmenetel csak nehézkes alkalmazkodás útján érhető el, amihez az eszközöket csak meghatározott „főnökök” biztosíthatják.

A KÉT RENDSZER VISZONYA ÉS AZ INNOVÁCIÓ KÉRDÉSE

Térjünk most vissza az innováció kérdésére. Ha ragaszkodunk ahhoz, hogy a XIX. század végén és a XX. század elején — a burzsoá állam klasszikus periódusában — a társadalom stagnáló egyensúlyban volt, akkor világos, hogy az állami közigazgatás a rend és a stabilitás „bürokratikus” tisztelete a társadalom és a burzsoá vállalkozói rendszer számára nemzeti keretet, protekcionista külpolitikát és konzervatív belpolitikát jelentett, amelyek feltétlenül szükségesek voltak ahhoz, hogy a családi vállalkozás világa továbbra is ellenőrizhesse a gazdaságot. Ha léteztek volna agresszívbab és a gazdasági fejlődés terén újítóbb kormányok, akkor ezek olyan kockázatot vállaltak volna, ami — mind a siker, mind a kudarc esetén — veszélyeztette volna ezt a túlságosan is kifinomult burzsoá rendet. Ennek ellenére a fejlődés a francia gazdaságra is kiterjedt, viszont megnehezítette számára a társadalmi szokások és viszonyok átalakítását. A társadalom tagjai természetesen elfogadták a fejlődést, de az csak a francia társadalom rájuk kényszerítette fogalmaiban, a rendhez alkalmazkodva honosodhatott meg, tiszteletben tartva a státusok és a kiváltságok alapvető rendszerét, illetőleg megőrizve a konzervatív társadalmi struktúrát. A francia típusú centralizáció tehát Franciaország számára a teljesen archaikus szervezeti struktúrákat is megőrző előrehaladást tett lehetővé. Ennek fejébe a családi vállalkozások — a konkurrencia csökkentésével képesek lévén feloldani a bizonytalan piaci mechanizmusokból eredő problémákat — lehetővé tették az állami közigazgatásnak, hogy kiküszöbölve a környezet kényszerítő erejét, elszigetelődjék a külvilágtól, és ily módon egy tökéletesen stagnáló egyensúlyt őrizhessen meg.

A két világ szimbiózisa megmagyarázható lenne olyan megközelítés alapján is, amikor két olyan egymást kiegészítő funkcionális modellt dolgozunk ki, amelyek megfelelnek annak a szerepnek, amelyet mindkét rendszer a másik rendszer egyensúlyának fenntartása érdekében játszik.

A gazdasági élet bürokratikus modellje két alapvető célt szolgált: először is, biztosítani kellett a stabilitást, a harmóniát, az állampolgárok egymás közötti viszonyainak védelmét; másodszor, az egész társadalom-

nak alkalmazkodnia kellett az ipari társadalmat érintő változásokhoz, és meg kellett őriznie helyét a nemzetek közötti konkurrenciaharcban. Mivel spontán kollektív cselekvés kibontakozásában nem lehetett bízni, és mivel a védekező stratégiába merevedett csoportok nem voltak képesek saját konfliktusaikat sem megoldani, a minimális célok eléréséhez — amelyekkel lényegében mindenki egyetértett — feltétlenül szükség volt minden szinten a központi állam beavatkozására. A bürokráciának tehát összhangot kellett teremtenie a magánvállalkozás világában, ösztönöznie kellett a különböző csoportokat, és a közös céltól függően előnyöket kellett nekik biztosítani. Ennél messzebbre azonban nem mehetett, mivel ahhoz már túl merev volt, hogy a bizonytalan környezethez alkalmazkodni tudjon. Meg kellett elégednie azzal, hogy felülről gyakorol nyomást, és — hogy a konkrét problémákkal szembe tudjon nézni — azokra a burzsoá vállalatokra támaszkodik, amelyek hallgatólagosan kötött szerződések és a családi szövetségek között régóta fennálló hagyományok révén, a bizonytalan piac kockázatával szemben, egyedül rendelkezik a status quo megőrzéséhez szükséges eszközzel.

A vállalkozók osztályának az e folyamatban betöltött stratégiai szerepe tette lehetővé a burzsoá dinasztiáknak azt, hogy hasznot húzzanak a szolgáltatásaik nyomán kialakuló társadalmi szükségletből. Ily módon sikerült — és ez nagy kiváltság — az ügyfelek széles körét és a függőségi viszonyok hálózatát maguk körül kialakítaniuk, illetőleg továbbfejlesztelniük. E kiváltságokat mindazonáltal nehezen fogadták el. A francia társadalom soha nem tűrt meg olyan hatalmas ipari birodalmakat,²⁴⁸ mint amilyenek Amerikában vagy Németországban voltak. A paternalizmus továbbélése az egyenlőség és személytelenség irányába ható nyomást váltott ki, amelynek a bürokrácia két irányban is eleget tett: először is, oly módon, hogy menekülésre adott lehetőséget mindazok számára, akik nem viselték el az effajta viszonyokat; azután pedig úgy, hogy megvédte a vállalkozók osztályát saját, hatalom utáni vágyának következményeivel szemben, kényszerítvén őt arra, hogy alkalmazkodjon az erkölcsök fejlődéséhez. E beavatkozásnak az lett a következménye, hogy a bürokrati-

²⁴⁸ Ezeket a külföldi ipari birodalmakat az arisztokratikus burzsoá ideológia és az egyenlősítő bürokratikus ideológia oldaláról egyaránt támadás érte.

kus szabály fokozatosan kiterjedt, végül pedig veszélyeztetni kezdte, ha nem is a burzsoá rendet, de legalábbis azokat a hatalmi viszonyokat, amelyek e rend elsőbbségét biztosították. Szélsőséges bürokratikus állásponttól ítélve, a burzsoá vállalkozói rendszer valóban azon bizonytalansági tényezők csökevényének tűnhetett, amelyet még nem tudtak a cselekvési módokból és preracionális értékekből kiküszöbölni, olyan ténynek, amelyet el kell ugyan tűrni, de amelynek önmagában való létjogosultságát nem fogadták el.²⁴⁹

A gazdasági életnek a szabad vállalkozás szempontjából történő magyarázata egybevág és egyszersmind fonákja is a bürokrácia e karikatúrájának. Amennyiben a burzsoá vállalkozást — a bürokrácia távlatából tekintve — a burzsoá vállalkozók osztályának paternalista múltját magában foglaló örökségnek tekinthetjük, úgy a bürokratikus állam az a szükséges rossz, amely ugyan sok problémáért felelős, amelyhez azonban feltétlenül folyamodunk, mivel a kialakult, túlságosan is gyenge és negatív szövetségek teljességgel képtelenek a szükséges kollektív akciók véghezvitelére. A vállalkozók is szívesebben fogadták, hogy harmadik személy követeljen áldozatokat tőlük, mintsem az a partnerük, akinek sikerülne ugyanezen alkalom során fölébük kerekednie. Az állam a vállalkozóknak mind saját partnereikkel, mind pedig saját munkásaikkal szemben védelmet nyújtott. Lehetővé tette számukra, hogy a távolságból és az egyedüllétből fakadó presztízsüket megőrizhessék, mivel az állam által megtestesített társadalmi egészen kívül senkinek sem tettek engedményeket. A burzsoá rendszer működéséhez nélkülözhetetlen játszmát folytat azáltal, hogy az esetleges bujtogatók számára a bürokrácia előrejutási lehetőséget biztosít, illetőleg azáltal, hogy a hátrányos helyzetben levő csoportokat kompenzálja.

Az egész probléma kulcsa — úgy tűnik — az innováció kérdésében rejlik. Az innováció természetesen nélkülözhetetlen a kettős rendszer fenntartásához, mivel egy állandóan változó világban a megszokott gyakorlat a hanyatlást és a tönkremenést jelenti. A vállalkozónak a társa-

²⁴⁹ Magától értetődik, hogy az effajta szellemi állapotot nem lehet egykönnyen elválasztani a szocializmusra való törekvéstől. Úgy véljük azonban, hogy többet ér-nénk azzal, ha Franciaországban a szocialista ideológia kialakulását a bürokratikus racionalizálás távlatában vizsgálják.

dalomban betöltendő legfőbb funkciója — és ez legitimálja szerepét is — az újítás, márpedig a burzsoá vállalkozói rendszer nem segíti elő az innovációt, mivel nem ösztönöz kockázatvállalásra, és mindenfajta, még a sikerrel járó kalanddal szemben is, inkább a stabilitást, valamint az egyes egyének kiváltságainak megőrzését részesíti előnyben. Ez az ellentmondás — véleményünk szerint — a következő módon oldódott meg. Egy már meglehetősen nagy méretű szervezetben az innováció csak azon közös célokat és érdekeket képviselő állam ösztönzésére jöhetett létre, amelyeket senki nem mert magára vállalni, mert féltek, hogy felborítják a felek közötti elméleti egyenlőséget. Igaz ugyan, hogy az állam nyomására következett be a változás, de csak a vállalkozók voltak képesek a változtatást megvalósítani, és azt is csak akkor vállalták, ha cserébe újabb nyereséget és előjogokat szerezhettek. A vállalkozók rétege a változtatás ösztönzőjének alapvető szerepéből paradox módon éppen a változással való szembeszegülésből húzott leginkább hasznot. Eltökélttségével és azzal, hogy visszautasított minden kalandot — míg csak a válság valóban ki nem robbant — kényszerítette az államot feltételeinek elfogadására, ezáltal megerősítve a burzsoá dinasztiák kiváltságait. Ennek az innovációs rendszernek volt egy másik előnye is. Kitűnő előrejutási lehetőségeket nyújtott. A burzsoá kapitalista csoportok általában a közösséget sújtó válsághelyzetekben alapozták meg vagyonukat. Itt újra a válság fontos szerepével találkozunk, mivel csak a válság hozhatja mozgásba a társadalmat. A korábbi időkben a problémák pénzügyi problémák, a közös balsorson alapuló vagyonok pedig pénzvagyonok voltak. Az állam pénzügyeinek racionalizálásával azonban az állam egyre tekintélyesebbé vált, védelme kiterjedt azokra az ipari tevékenységekre is, amelyek nélkülözhetetlenek a társadalom közösségének fejlődéséhez, illetőleg háború esetén a túléléshez. A burzsoá dinasztiáknak a bürokratikus állam által támogatott változások révén történő felemelkedése furcsa módon mindig megalapozottabbnak tűnt, mint másutt a piac birtoklásáért folyó könyörtelen harcban szerzett kinevezések.²⁵⁰ Következésképp az állam a

²⁵⁰ Az autóipar fellendülése — amely a XX. század elején a francia „ipari forradalom” legdinamikusabb epizódja volt — sokat köszönhet annak, hogy a Citroën és a Renault-cégek az első világháború alatt a fegyvergyártásban fontos szerepet játszottak.

burzsoá vállalkozás rendszere szempontjából funkcionális szerepet játszott, biztosította azt a konkurens innovációk okozta kockázat ellen, mint ahogy a burzsoá rendszernek is funkcionális szerepe volt az állami közigazgatás szempontjából, mivel ez volt az egyetlen olyan rendszer, amely képes volt a közigazgatást a bizonytalan piactól megóvni.²⁵¹

Valójában a két rendszer egymást védte a változással szemben, közös akciójuk pedig lehetővé tette, hogy a változást közösen ellenőrizzék. Mindazonáltal ez a különös kölcsönhatás a burzsoá vállalkozás rendszerének kárára működött, mert az ily módon lassan, de folyamatosan tönkrement. E fejlődés mégis elkerülhetetlen volt, mivel az általános fejlődés a személytelenség és a racionalitás felé vezetett, és mivel a burzsoá vállalkozások partikularizmusa megakadályozta, hogy e vállalkozások e téren megmérkőzhessenek a bürokratikus állammal. Azáltal, hogy ez a rendszer kiküszöbölte a piaci racionalitást azért, hogy ügyfeleivel és munkásaival közvetlen kapcsolatba kerüljön, a vállalkozók rétege a bürokratikus közrend irányába mutató előrehaladás előnyeit is elveszítette. Ez az elmaradottság a magyarázata annak, miért fajult a két világ ellentéte egyes időszakokban heves harcokká. A burzsoá osztály úgy látta, hogy még sarokba szorítva is küzdenie kell azért, nehogy az állammal való kapcsolata túl előnytelenne váljék a számára. A burzsoá vállalkozások partikularizmusa, valamint, hogy a vállalkozás világában csökkent a befolyása, tette lehetővé a közigazgatás és a magánvállalkozások ma is érvényesülő közeledését.

A VÁLTOZÁSHOZ VALÓ ALKALMAZKODÁS FRANCIA MODELLJE

A bürokratikus és a burzsoá tevékenységi rendszerek közötti hagyományos ellentéttel foglalkozó rövid elemzés is rávilágít arra, milyen nagy jelentősége van az innováció és a változás kérdésének a társadalom intéz-

²⁵¹ Ez ahhoz a paradoxonhoz vezetett, hogy míg a burzsoá vállalkozók osztálya — amely azzal tette nélkülözhetlenné magát, hogy egyedül és akkor volt képes újítások létrehozására, amikor azokra szükség volt — általában minden újítással és hala-

ményeinek megértésében. Az emberi viszonyok, valamint az életstílus eltérései és antagonizmusai mögött látszólag az innováció és a változásokhoz való alkalmazkodás általános és közös modellje rejlik. Mielőtt felmérjük a bürokratikus rendszernek a francia társadalomban betöltött valóságos helyét és jelentőségét, néhány kiegészítő hipotézisre van szükségünk ezzel a modellel kapcsolatban.

Ha ezzel a szándékkal vesszük újra szemügyre előbbi elemzéseinket, akkor az a legmeglepőbb, hogy a három döntő jelenség egész rendszerében és összes szintjén megismétlődik: először is, a rutin és a válság időszakainak szabályos váltakozása, valamint, hogy válság nélkül nem bontható meg a viszonyrendszerek mindennapi működésének egyensúlya; másodszor, általában szükségletté és szenvedéllyé válik, hogy minden egyes helyzetet elrendezzenek, megtervezzenek és szabályozzanak; harmadszor pedig, az intézményesített hierarchikus csoportok és kategóriák negatív és konzervatív viselkedése, valamint az egyének alkotó és gyakran felelőtlen buzgalma közötti állandó ellentét.

Már többször említettük milyen nagy jelentősége van a válságnak. Megkíséreltük kimutatni, hogy a bevált gyakorlat hosszabb időszakai, valamint a válság rövidebb időszakai közötti szabályos váltakozás mind a burzsoá vállalkozási rendszert, mind pedig az egyenlősítő bürokratikus közigazgatási rendszert egyaránt jellemző merevségnek és az alkotáshoz szükséges mozgásszabadság hiányának közvetlen következménye. Azonos akcióprogramban és rendkívül kényes egyensúlyban a bonyolult kölcsönviszonyok annyi heterogén szituációt tartalmaznak, hogy helyileg és szétszórt elrendezésben lehetetlen a változáshoz alkalmazkodni. Egyetlen elemének megváltoztatásához az egész rendszert át kell szervezni, mert elsősorban az egyensúly megőrzése a döntő. Kérdés, miért nem képesek ezek a rendszerek a változást még nagyobb mértékű elszigetelődéssel elkerülni. Szerintünk azért nem, mert nem is nagyon igyekeznek elkerülni. Bármennyire konzervatívnak is tartjuk a francia modellt, abban valójában csak a szerepek és a helyzetek között létesített egyensúly merev; a szerepek és a helyzetek tartalmát tekintve viszont e

dással szemben állt, addig az inkompetens és rutinállam vette át az ösztönzés serkentő és zabolázó szerepét.

modell rendkívül rugalmas.²⁵² Franciaország és a többi nyugati ország mindig is a változás elfogadásának módját, semmint magát a változás mértékét illetően tért el. Reformok és változások végül is mindig léteztek, behatárolt reform esetén azonban az egész rendszert kell megtámadni, amelyet ezáltal folyamatosan megkérdőjeleznek. Ez a magyarázata annak is, miért nem alkalmazzák soha egy az egyben a játékszabályokat, miért kell a reformistáknak a siker érdekében a forradalmi elnyomásra hivatkozniuk, és hogy a forradalmi törekvések is miért nem reálisak, hanem inkább szimbolikusak, miáltal fokozatosan elhalnak.

A második vonást, a rendezés, a tervezés és a szabályozás szükségletét már kevésbé közvetlen módon elemeztük. E szükséglet az egyes rétegeken belül, illetőleg az egyes rétegeket elválasztó távolságon belül ható kiegyenlítő nyomás közvetlen következménye. Mihelyt a változás javít néhány személy vagy csoport ugyanazon rendszeren belüli helyzetén, e személyekhez, illetőleg csoportokhoz hasonló más csoportok és egyének szintén nyomást fognak gyakorolni, hogy őket is azonos bánásmódban részesítsék, feletteseik pedig nyomást fognak gyakorolni, hogy megőrizték velük szemben a távolságot. Ez a vonás furcsa módon ambivalens. Egyfelől egyik döntő oka a változással szembeni ellenállásnak, mivel megnehezíti a döntések hozatalát, mert azok következményeikben a reakciók végtelen sorát indíthatják el. Ugyanakkor viszont, amint a változtatásról döntés születik, úgy a tervezés és a szabályozás iránti igény elősegíti a változtatás siettetését, illetőleg minden lehetséges helyzetre való kiterjesztését. Persze ekkor is inkább a dolgok újbóli rendbehozataláról, illetőleg utólagos elrendezéséről, semmint a jövő megfontolt előkészítéséről van szó, viszont természetesen az is igaz, hogy a rend megőrzésének szándéka, ha már a válság elmúlt, a változtatást siettető fontos tényezővé lesz.

²⁵² A helyzetek merev egyensúlyának és ugyanezen helyzetek rugalmas tartalmának kombinációja megtalálható más társadalmakban is. Különösen jellemző ez a japán társadalomra, ahol a változások széles körben és rendkívül rövid ideig a Meiji kor kezdetétől az amerikai megszállásig tartó válságperiódusok folyamán következtek be. A japán és a francia kombináció közti különbség abban áll, hogy Japánban a válságot megpróbálják mind érzelmi, mind pedig intellektuális téren csökkenteni, és hogy a válság valóban rövid ideig tart, kevésbé gyakori és nem annyira az egyének lázadásán alapul.

A harmadik és egyben utolsó vonás, az egyéni alkotó buzgalom, a burzsoá vállalkozói rendszer elemzése során bukkant fel, de szinte mindenütt jelen van. Ez a vonás képezi ugyanis a rutinhelyzet természetes ellenpontját, illetőleg a válság időszakának szükséges előkészítését. Ahhoz a forradalmi akcióért való lelkesedéshez hasonlít, amit ilyen rendszerben mindenki átél, amikor is a válság döntő jelentőségűvé válik, lévén az egyetlen eszköz, amely új racionális rendet tud teremteni. A rendszer tagjai szenvednek a bevált gyakorlattól, egyrészt azért, mert számos diszfunkció kíséri, másrészt azért, mert nem teszi a tagoknak lehetővé, hogy aktív szerepet játszhassanak; ugyanakkor élvezik is e helyzet nyújtotta védelmet a függetlenség és a szabad megnyilvánulás terén; ez a védelem azt is lehetővé teszi számukra, hogy frusztrációiktól megszabaduljanak, mivel növelhetik szembenállásukat az adott renddel szemben, és hangot adhatnak annak, hogy változást akarnak.

Az ilyen irányú törekvések természetesen a szellemi erőfeszítés és az alkotás kibontakoztatására ösztönöznek. Az egyének többsége minden bizonnyal tisztában van azzal, hogy a legcsekélyebb esélye sincsen nagy forradalmi szerep betöltésére, viszont elfogadja azokat az individualista értékeket, amelyek szerint az egyedül értékes és kiváló cselekedet (és az egyedüli példa az önként elfogadott irányításra) azon reformátorok és vezetők tevékenysége, akik képesek a válság felvetette problémákat leküzdeni. Végül pedig és elsősorban, az egyes szinteken az azonos jellegű csoportok között folyó igen éles konkurrenciaharc alapja a jelenlegi rendszer visszautasítása és bírálata; az egyes csoportok úgy különböztetik meg magukat egymástól, hogy melyikük tudja hevesebben és helytállóbban bírálni a másikat.²⁵³

Ezek a látszólag ártalmatlan játékok hosszú távon döntő jelentőségűek. A válság és a változás — amelyek végső soron belőlük fakadnak — előkészítésének nélkülözhetetlen elemei. Amennyiben a diszfunkcionális helyzetek a kiváltságaik megőrzéséhez ragaszkodó csoportok ellenállása miatt nem orvosolhatók, úgy az egyének felelőtlen nyomása (amely felnagyítva azokat a frusztrációkat fejezi ki, amelyekre senki nem akar,

²⁵³ Ez kedvenc időtöltése nemcsak az ipari monopólium munkásainak, hanem a könyvelési iroda középszintű vezetőinek is.

illetőleg nem tud odafigyelni) végül is válságot kirobbantva vezet a szükséges változáshoz.

E vonás kialakulása a francia értelmiségi körök sajátos jelentőségével függ össze. *A régi rend és a forradalom* egyik fejezetében már Tocqueville is kimutatta: annak a ténynek, hogy a községekben hiányzott a felelős politikai élet, illetőleg csak csekély mértékben létezett a központban, az lett a következménye, hogy az írók jelentős befolyásra és a közvéleményben valódi vezető szerepre tettek szert [80]. Mind a politikai élet, mind a szervezeti formák átalakulása ellenére, az e jelenség mögött meghúzódó modell mindmáig nem tűnt el. Amennyiben a döntéshozatal a kiváltságok megőrzéséhez és az egyensúly fenntartásához nélkülözhetetlen mindennapi gyakorlat során megbénul, vagy a csoportok nem képesek konstruktív tevékenységet végezni, úgy a kezdeményezés csak az egyénektől indulhat ki, és megnyilvánulásában csak szellemi formát ölthet. Ebből a szemszögből nézve Franciaországban a tettek emberei a maguk módján mind értelmiségiek; az egyéni alkotókészséget részesítik előnyben a közös tevékenységgel szemben, és nem annyira már megvalósított tetteik, mint inkább kiváló képességeik révén érvényesülnek.

A francia társadalom porondján azok a divatot diktáló és hangadó értelmiségi körök és az a szűk elit, amelyben hivatkozni lehet arra, hogy az egyének számára alkotó és autonóm terület van fenntartva, döntő, egyzersmind labilis befolyással rendelkeznek.²⁵⁴ Nekik köszönhető az is, hogy a vélemények olyan légkörben bontakoznak ki, amely légkör nélkül nincs válság.

A rutin—válság ciklus kétféle időszak változásának felel meg: amikor a csoportok negatív és konzervatív szemszögből nézve képesek kezükben tartani a helyzet ellenőrzését, illetőleg amikor az egyéni alkotókészségnek engednek szabad folyást. A francia intézmények és a társadalmi élet e két momentuma közötti ellentmondás magyarázatot ad, miért tekintette

²⁵⁴ Mindazonáltal az értelmiségi köröket — fontosságukból következően — ugyanazok a rutinok és ugyanazok az egyenlősítésre törekvő pressziók bénítják meg, mint az általunk elemzett többi álbürokratikus rendszert. Az értelmiségi réteg belső története szintén tartalmaz konformista rutinperiódusokat, új módozatokat és új hősöket adó hirtelen kirobbanásokat. Mindazonáltal az értelmiségi játszma a többinél sokkal cseppfolyósabb, és benne a változás állandó tényező.

Franciaországot néhány szerző a nyugati világ legkonzervatívabb országának, Európa Kínájának, míg a többi országot továbbra is az emberi civilizáció forradalmi gócpontjaiként tartották számon. Franciaországra mindkettő egyszerre jellemző, aszerint, hogy a hangsúlyt a társadalmi rendszer merevségére vagy a kreativitás terén nyújtott egyéni teljesítményre helyezzük. Több francia jellemezhető úgy, hogy mint az egalitárius csoport tagja egyszerre konzervatív és negatív, illetőleg az ugyan-ezen csoportok védelmére kialakított és számukra fenntartott területen lelkes anarchista.

Ez az ellentmondás viszont a francia kultúra két, gyakran összekevert, alapvető mozzanatának felel meg; egyfelől a változással szembeni szkeptikus dühnek, amely változást meg akarnak fosztani minden jelentőségétől — azt állítják, hogy márpedig változás nem létezik, mert „minél inkább változik valami, annál inkább ugyanaz marad”; vagy azt állítják, hogy a változás teljesen független az ember akaratától, illetőleg hogy az ember tettei a cselekvők szándékával ellentétes következményekkel járnak²⁵⁵ —, másfelől annak a kissé megalomániás szenvedélyének felel meg, hogy a világot egy egyéni és racionális séma szerint alakítsák át és reformálják meg.²⁵⁶

Végül pedig, ha az ilyen folyamatok, valamint a nekik megfelelő társadalmi szervezeti rendszerek átalakulásával szembeni ellenállást mérni kívánjuk, akkor azt látjuk, hogy ennek oka nem a bevált gyakorlathoz való ragaszkodás, bár az a ciklus legfontosabb mozzanata, hanem az egyén személyiségéről alkotott meghatározott felfogás, az egyénnek az a

²⁵⁵ Martha Wolfenstein kimutatta, hogy milyen döntő szerepet játszik az illúzióvesztés a franciák személyiségének alakulásában; szerinte az illúzióvesztés a felnőttkorra való átmenet alapvető tapasztalata. Hipotézisét a gyermekkor világának igen érdekes elemzése alapján dolgozta ki úgy, ahogyan az a francia filmekben megjelenik [81].

²⁵⁶ A változással kapcsolatos marxista álláspont végeredményben két mozzanatnak felel meg: egyfelől az ember lehetőségeit illetően egyfajta szkepticizmusnak, a jó lelkiismeret és a jó szándék könyörtelen bírálótnak, másfelől pedig a forradalmat követő majdani csodálatos világnak, ahol mindenki szabadon valóra válthatja majd egyéni álmait. Ez a jelenség ad magyarázatot a marxizmus paradox térhódítására olyan országban, amely az effajta eszme elterjedése számára kevésbé kedvező fejlődési stádiumban van.

tőretlen elhatározása, hogy autonómiáját megőrizze, és mindenfajta függőségi viszonyt elutasítson.

A rutin—válság ciklus valóban megőrzi az egyén autonómiáját, és alkotóképességét. Negatív mozzanata: a rutin megvédi az egyént mindenfajta önkényes döntéssel szemben, és lázadásra, bírálatra, és jószándékra készteti; pozitív mozzanata: a válság néhányuk számára az önmegvalósítás felemelő lehetőségét nyújtja, míg a többiek számára a vis maior látszatát kelti, ez pedig lehetővé teszi, hogy a válság oly módon törjön utat magának, hogy nem foglalja magában mindazon függőségi viszonyt, amelyet a fokozatos, ésszerű és tudatos alkalmazkodás tartalmazna.

A bürokratikus rendszer után térjünk most vissza a vállalkozói rendszernek a gazdasági életben betöltött szerepére. A változáshoz való alkalmazkodás modellje lehetővé teszi majd, hogy megérthessük azt a gyakran hangsúlyozott paradoxont, amely egyfelől a francia elit technikai érettsége, sokrétű tehetsége, találékonysága, másfelől az ország érezhető gyakorlati gazdasági elmaradottsága közötti ellentmondásban rejlik. A hagyományos burzsoá vállalkozási rendszerben nehéz volt újításokat bevezetni; nem azért, mintha hiányoztak volna az újítói szerepre hivatott jelöltek — sőt inkább túl sokan voltak —, és még csak nem is azért, mert „nem fizették meg azokat, akik jó teljesítményt nyújtottak” — sőt ellenkezőleg, megbecsülték őket —, hanem azért, mert Franciaországban nehezebben tudtak boldogulni, mint másutt; ugyanis azt a szervezeti formát kellett szétzúzniuk, amelyhez szükségszerűen folyamodniuk kellett. Ezért találhatjuk az egyéni buzgalom szakaszán túl a rutin, a burzsoá családi szervezetek túl jól rendezett mechanizmusainak és a bürokratikus szervezeti rendszernek az érvényesülését. Ezek a szervezeti rendszerek megakadályozták, hogy az egyének — bármilyen teljesítményt nyújtottak is, és bármilyen volt egyéni hozzájárulásuk — anélkül lépjék át a társadalmi korlátokat, hogy ne tettek volna eleget a kultúra és az életmód összeegyeztetéséhez szükséges követelményeknek. E szervezeti rendszerek, egalitárius és hierarchikus rögeszméjükkel a lehető legrosszabb módon használták fel az egyéni erőfeszítést, nem beszélve az általuk előidézett apátiáról, közönytől és lázadásokról. Ez a gyakorlat — bármilyen legyen is a fejlődés természetes menete, amelyet hosszú távon végül is előidéz — állandó lemaradást okozott, amit a társadalom egészében véve

nem fogadhatott el. A pesszimista rémlátások és a belőlük fakadó válság bekövetkezésének várása a stabilitást erősítették, mivel mindenki meg volt győződve arról, hogy az ő erőfeszítései hasznosak, és csak arra törekedett, hogy a változásokkal szembeszegülve a lehető legjobb helyzetbe kerüljön, amelynek előidézésében viszont nem akartak részt venni.

A változáshoz való alkalmazkodás modellje a gyakorlat terén a paternalizmus világa és a bürokrácia személytelen világa közötti mély dichotómiában konkretizálódott. A két világ az egyének alkotó buzgalma és a csoportok konzervativizmusa közötti ellentéttel azonos ellentétet tartalmazott. Ellenségeskedéseik és ellentéteik viszont szükséges feltételei voltak annak, hogy ugyanaz a modell mindkettőjükben megőrződjön. Egy-szerre voltak egymással megegyezők és egymást kiegészítők. A személytelen bürokrácia — amikor lassította vagy olykor gyorsította a változást — mint szabályozó és mérsékelő rendszer működött. A vállalkozás világában a burzsoá családok által védett szakemberek uralkodtak, akik egyedül voltak képesek a gazdasági szervezet fejlődéséből fakadó legfontosabb problémákkal szembenézni, akik azonban elvárták, hogy erre ösztönözzék őket. A két szerep közötti éles antagonizmus megakadályozta az oktatás és az ösztönzés funkcióinak kifejlődését, így a vezetést csupán közvetve az egyének forradalmi nyomása biztosította. Ez a dichotómia számos kerülőút és bonyodalom oka volt, és általában az erőforrások nagy pazarlásához vezetett. Azt sem szabad azonban elfelejtenünk, hogy e dichotómia által előidézett diszfunkciók garanciát jelentettek az egyének számára, akik elátkozva az őket fogvatartó kényszerítő erőket, éppen azok megszilárdulását segítették elő, mivel panaszaik, amennyiben ők voltak a munkáltatók — az inkompetens és felelőtlen bürokrácia, amennyiben pedig ők voltak a bürokraták — a konzervatív és a malthusiánus munkáltató által kínált kényelmes bűnbakra vonatkoztak.

Mint már többször hangsúlyoztuk, a társadalmat mégsem csupán a szükségszerű kulturális modellek határozzák meg; állandóan tanul „szervezeti” tapasztalataiból, amelyek tagjai számára arra szolgálnak, hogy mind saját, mind a társadalom céljait megvalósíthassák. Az általunk leírt modell fennmaradásához az kellett, hogy a két egymástól különvált, de egymást kiegészítő és egymás nélkül cselekedni nem tudó világ ne értse

meg egymást, sőt ellenségekké legyenek.²⁵⁷ A kevésbé nehézkes viszonyokkal kapcsolatos újabb tapasztalatai egyre jobban hatnak rá. A francia társadalom azáltal, hogy integráltabb szervezeti formákat ismer meg, túl tud majd lépni ezen a modellen; a két világnak a háború utáni időszakot jellemző kölcsönös egymásra hatása a jövő szempontjából döntő fejlődést jelent. Amennyiben a két szerep között könnyebbé válik a kommunikáció, úgy a változáshoz való alkalmazkodás már nem tartalmaz olyan mély válságokat, a csoportok konstruktívabbakká válhatnak, és az egyének, akik most már könnyebben veszik a gátakat, hozzászoknak a realizmus kényszerítő erejéhez. A hatékonyság felől jövő nyomásnak köszönhető szervezeti tapasztalat végül is át fogja alakítani a kulturális modellt, amely kezdetben őt alakította, illetőleg korlátozta. Már az általunk leírt rendszer is átalakulóban van, amennyiben önmagát szabályozza, és amennyiben az állam a különböző gazdasági erőkkel közvetlenül tárgyal, hogy elfogadtassa velük azokat a kitűzött célokat, amelyek megvalósításában az ő részvételükre is igényt tart. Az a tény, hogy lehetőség nyílt a tárgyalásra, és a harc racionálisabbá tételére, bizonyára csökkenti a válságok szükségességét. Ugyanakkor mind a bürokratikus, mind a burzsoá rendszer kezd rugalmasabbá válni, így a modell már csak halvány nyomokban jelenik meg. Ez az átalakulás mind észrevehetőbbé válik. Az utolsó fejezetben erről kívánunk beszélni.

²⁵⁷ Úgy véljük, a dualizmus a modern francia társadalomnak mindig is egyik állandó ismérve volt. A régi rendben az arisztokrácia és a királyi bürokrácia ellentéte a későbbi burzsoázia és a republikánus állam ellentétének felel meg. Az önálló bürokrácia növekedése mindkét esetben annak volt köszönhető, hogy az uralkodó osztály mindenfajta kapcsolatot visszautasított a többi társadalmi csoporttal, ugyanakkor feltétlenül szüksége volt személytelen közvetítőre. Ez a dualizmus végeláthatatlan és haszontalan konfliktusokat vont maga után, ezeket a konfliktusokat azonban könnyű volt elfogadható keretek között tartani és kérdés, vajon mindent összevetve, nem éppen arra szolgáltak-e, hogy a mélyebb konfliktusokat elrejtse és elfojtsák, amelyeknek még a megnyilvánulását sem tűrték volna.

Konklúzió: a bürokrácia jelensége és a francia modell a fejlődő ipari társadalomban

A MEGOLDANDÓ PROBLÉMA

Az általunk alkotott modellek — akár a szervezetelmélet, akár a kulturális elemzés szempontjából vizsgáljuk — „funkcionalista” modellek. Ahelyett, hogy a bürokrácia jelenségét a racionalitás magasabb formájához szükséges hierarchikus és funkcionális elrendezések automatikus következményének tekintenénk, mindenekelőtt azokat a diszfunkciókat próbáltuk megérteni, amelyek a bonyolultabb egyensúly elemeiként jelentek meg, ezenkívül bekapcsoltuk elemzésünkbe a társadalom kulturális és intézményrendszerére jellemző interperszonális és csoportközi viszonyok módjait, illetőleg a primér viselkedésmódokat is. Ebből a szemszögből nézve, számunkra a bürokrácia jelensége azon védelem nélkülözhetetlen formájának tűnt, amelyre az egyéneknek annál nagyobb szükségük van, minél fegyvertelenebbek a terveik megvalósításához szükséges koordinációhoz rendelkezésükre álló túlságosan kegyetlen és kényszerítő eszközökkel szemben.

A funkcionalista megközelítésnek — jelentettük ki e mű elején — nincs szándékában a hagyományos történelmi és genetikai elemzést kiküszöbölni — amelynek pusztán elégtelen alapvetéseit bíraltuk —, azt csupán megfelelőbben kívánja szolgálni. Ezután más nem marad hátra, mint annak megmutatása, hogy modelljeink képesek olyan új elemekkel gazdagítani az elemzést, amelyek révén jobban megérthetjük a szervezetek modern formáinak és az őket kísérő diszfunkcióknak a kialakulását.

E törekvés azonban még inkább eltávolít bennünket eredeti kutatásainktól. Ugyanúgy, mint a kulturális elemzésre tett kísérletünk, ez sem lesz haszontalan, még szűken értelmezett empirikus szempontból sem, mivel az általa nyújtott újabb távlat lehetővé teszi majd, hogy a funkció-

nalista szociológusokkal szemben felhozott szokásos bírálatokat elkerüljük. Minden funkcionista elemzés azzal a kockázattal jár, hogy pusztán a pillanatnyi kedvező egyensúly leírására korlátozódik. Ha azonban a kölcsönhatásban álló viszonyok bonyolult rendszerének csupán azt a tendenciáját elemezzük, hogy a rendszer állandóan visszatér egyensúlyi állapotába, akkor túlságosan is hamar elfelejtjük, hogyan és miért fejlődött ki ez a rendszer, hogy valószínűleg hogyan és miért fog megváltozni. A dolgok jelenlegi állapotának mindennapi működése vizsgálatában a funkcionista szociológusnak minden bizonnyal joga van a módszertan számára prioritást követelnie, mivel feltétlenül ismernie kell a bonyolult egyensúly mélyebb feltételeit, mielőtt kialakulásának kérdését tárgyalná.²⁵⁸ Ez az eljárás az egyetlen eszköz, amely lehetővé teszi, hogy az egyirányú és parciális elemzésen túllépjünk, amire a fejlődésfilozófiáknak és a fejlődésszociológiáknak mind ez ideig szorítkozniuk kellett.²⁵⁹ Ne tévesszen meg bennünket azonban a módszertan elsődlegessége, és ne higgyük, hogy a probléma kölcsönhatásban álló elemeinek leírásával a problémát is megoldottuk.

Az eredményeink jelentőségére közvetlenül utaló leglényegesebb pont a funkcionális modellek valóságos korlátaira vonatkozik, amelyeket diszfunkcióik még meg is erősítenek. A funkcionista rendszerint kifelejtik vizsgálódásaikból, hogy mely feltételek mellett, milyen körülmények között, hogyan és miért oldhatók fel oly nehezen a rendszeren belül kibontakozó feszültségek — amely rendszert e feszültségek általában még meg is erősítenek —, amelyek hatására maga a rendszer is kénytelen átalakulni, sőt megszűnni.

E tanulmányban igyekeztünk elkerülni azt a hibát, hogy a pillanatnyi harmóniát az egyetlen lehetséges rendszerként írjuk le és magasztaljuk. Gondosan vigyáztunk arra, hogy az általunk vizsgált jelenségeket a változás perspektívájából elemezzük. Ez az eljárásmód azt eredményezte,

²⁵⁸ Módszertani téren itt nem érdekelnek bennünket Dahrendorfnak Parsonsszal szemben felvonultatott érvei [1].

²⁵⁹ A legnagyobb hatást kiváltó fejlődésfilozófia, a marxizmus is lényegében egy sor olyan funkcionista sémán alapul, amely számára lehetővé teszi, hogy túllépjen a hagyományos történeti filozófiák extrapolációin.

hogy értelmezési sémánkat egyre jobban kitágíthattuk, és hogy végül is a bürokrácia jelenségét a társadalmi egésznek a változásra adott globális válaszának tekinthettük. Ez a törekvés lehetővé tette számunkra, hogy túllépjünk az egyensúly felszínes leírásán, és hogy különválasszuk a lényegesebb tényezőket a lényegtelenektől, ugyanakkor viszont nem sikerült teljesen megoldanunk a funkcionalizmus alapproblémáját. Vizsgáltuk ugyan, hogy a változás hogyan integrálódott a rendszerbe, azt viszont nem, hogy hogyan változott meg maga a rendszer is. Ezért most azon kell gondolkodnunk, vajon az általunk kidolgozott modell — amelyről kimutattuk, hogy igen stabil és az elsődleges (primér) viselkedésmódokkal összefüggő folyamatokon alapul — milyen mértékben merev és állandó, milyen mértékben érzékeny vagy nem érzékeny a mélyebb változásokra, és jelenleg milyen kényszerítő erők hatnak rá.

Természetesen azokra a kérdésekre, amelyek újabb, illetőleg teljesen más jellegű kutatásokat igényelnének mint amelyekre eddig építettünk, nem kapunk kielégítő választ. Mindazonáltal — az elméletünkéből adódó következtetéseket levonva — lehetségessé válik, hogy néhány ponton mégis érintsük ezeket a kérdéseket.

Véleményünk szerint az egyik ilyen terület — ha nem kiemelt terület — a szervezeti rendszerek, illetőleg formák területe, ahol a társadalmak tanulási folyamata lezajlik, vagyis ahol az emberek különböző csoportjai társadalmi és kulturális rendszerüket újra és újra kidolgozzák. Úgy véljük, hogy e terület komoly vizsgálat tárgya lehet, amennyiben a kiindulópont a szervezeti rendszerek „funkcionalista” elmélete. Ugyanis mind a különböző társadalmi csoportok, mind pedig a társadalmak csak a cselekvésben, méghozzá a szükségyszerűen szervezeti modelleken keresztül érvényesülő cselekvésben tűzhetnek ki célokat maguk elé, illetőleg szerezhetik meg azokkal kapcsolatban környezetük szentesítését. E szankciókon keresztül, vagyis sikereik és kudarcaik hatására alakulnak át. A változások kezdetben a gyakorlat szintjén következnek be, majd csak ezután az értékek szintjén. Bár a kulturális és a nekik megfelelő szervezeti rendszerek túlságosan is stabilak ahhoz, hogy e társadalmak bármi újat el-sajátíthassanak, mégis e rendszerek az egyensúlyi feltételek által kijelölt határok között képesek a tanulásra. A modern világban a környezet kihívása egyre erősebb lesz, amely a kevésbé adekvát cselekvési módokat

kiküszöböli, és végeredményben magukra a kulturális vonásokra, illetőleg az elsődleges viselkedésmódokra gyakorol hatást.

Ahhoz, hogy megérthessük, hogy az ilyen bonyolult rendszerek milyen nagy mozgásszabadsággal és kezdeményezési képességgel, vagy ha úgy tetszik tanulási lehetőséggel rendelkeznek, az egyensúlyukhoz szükséges feltételek magyarázatára kidolgozott elméletek felhasználása szükséges. Ezen a területen — itt még kevésbé, mint a technika területén — sem létezik egy mindenre érvényes megoldási mód (*one best way*), és a valami-féle magasabb rendű racionalistás felé haladó fejlődés sem egyenes vonalú. Ugyanakkor érthető, sőt esetleg előrelátható azoknak a kölcsönhatásban levő elemekből álló rendszereknek a fejlődése, amelyeknek látens funkcióit ismerjük. Az általunk alkotott modellek ez utóbbi nézőpontból nem öncélként, hanem mint nélkülözhetetlen fokozatok jelennek meg, és pedig nem csupán a fejlődés általános irányának megértésében, hanem abban is, hogy e kérdést a cselekvés terminusaiban is felvethessük.

Vizsgáljuk meg a bürokrácia merevségének általános kialakulását az ipari társadalomban, majd a francia modellnek e fejlődésben elfoglalt sajátos helyzetét; befejezésül pedig egy konkrét eseten, nevezetesen a francia közigazgatás példáján kísérjük figyelemmel — a cselekvés terminusai segítségével — a bürokratikus egyensúlynak ellenálló, illetőleg az azt módosítani kívánó erők szerepét.

A BÜROKRATIKUS RENDSZEREK ÉS AZ IPARI TÁRSADALOM ÁLTALÁNOS FEJLŐDÉSE

A modern társadalmak szervezeti formáinak kialakulását — véleményünk szerint — Weber által előre nem látott két fontos tényező befolyásolja, amelyek hatását már akkor hangsúlyoztuk, amikor azokról az eszközökről beszéltünk, amelyek révén egy szervezetnek sikerül biztosítania a tagjaitól megkívánt konformitást. E két tényező a tervezés és a szervezés eljárásainak továbbfejlődése, valamint az egyének egyre nagyobb mértékű tisztánlátása és „manipulálása” az egyre bonyolultabb kultúrában. Fejlődésük lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy toleránsabbak legyenek az egyéni sajátosságokkal, illetőleg tagjaik igényeivel szemben;

az egyének a tőlük megkívánt teljesítményt nyújtják, anélkül, hogy a szervezeteknek közvetlenül is ellenőrizniük kellene viselkedésüket. A szervezetek tökéletesedése jelentősen növelte tagjainak alkalmazkodó képességét és cselekvési szabadságát, miáltal az egyes egyének pontosabban lemérhetik, hogy milyen mértékben veszik ki részüket a kollektív munkából; többé nem kell kényszerhelyzetben alkudozniuk, mintha csupán a minden vagy semmi alternatívája létezne; most már az egyének számára bármiféle részvétel kevésbé veszélyes, miután kevésbé kötelezi őket. Pszichológiai és anyagi szempontból is könnyebben cserélik fel az egyik szervezetet a másikkal.

Általában azt mondhatjuk, hogy a modern szervezetek sokkal toleránsabbak, és kisebb igényt támasztanak tagjaikkal szemben; a tagok pedig sokkal szabadabbak és rugalmasabbak, és ennek fejében a szervezettől kisebb garanciát követelnek. Amennyiben a partnerek egymásra gyakorolt nyomása fokozatosan csökken, mivel kisebb igényt támasztanak egymással szemben, úgy a szervezeti rendszerek merevségének is szűkszerűen csökkennie kell. Bár állandóan nő az előírások száma, illetőleg azok egyre bonyolultabbak, ez mégsem jár káros következményekkel, mivel sem a vezetők, sem pedig a személyzet nem próbálja ezekkel a másik fél cselekvési szabadságát korlátozni. Sőt ellenkezőleg, úgy tűnik, a szervezetek egyre inkább beérik tagjaik ideiglenes lojalitásával, még a hierarchia legmagasabb fokán is, az egyének pedig egyre kevésbé próbálnak oly módon védekezni a szervezet ellen, hogy szigorúan betartják az előírásokat.²⁶⁰

Tisztában vagyunk azzal, hogy számos szerző a modern szervezetekről ettől teljesen eltérő álláspontot képvisel. William H. Whyte Junior például, az ellentétes nézet egyik legmarkánsabb képviselője, azt állítja, hogy a „szervezeti ember” — ezen a modern szervezeti embert érti — mindenekelőtt konformista. Véleménye szerint Amerikában a nagy-szervezetek kialakulása az egyéni felelősség hagyományos kapitalista

²⁶⁰ Egy kissé eltérő szempontból kiindulva Tom Burns, angol pszichológus hasonló tételt állított fel. Szerinte a modern szervezetekben bekövetkező változás felgyorsulása révén az általa mechanikusnak nevezett hagyományos típusú szervezettől szemben egyre inkább túlsúlyba kerül a rugalmasabb, az úgynevezett organikus szervezettípus [2].

és protestáns etikájával szemben a konformista társadalmi etika meghonosodását segítette elő. Bár érvei csak rövid távra érvényesek, számunkra még így sem tűnnek túl meggyőzőnek. Lehet, hogy a jelenlegi társadalom hoz létre annyi határozott és felelősséget vállaló embert, mint amennyire szüksége lenne, ez azonban nem jelenti egyben azt is, hogy ez a társadalom konformistább lenne, mint a harminc évvel ezelőtti. A Whyte által oly hevesen bírált, a vezetők által finomra csiszolt és eltompult egyéniség harminc évvel ezelőtti elődeihez képest voltaképpen rugalmasabb, szociálisabb és nagyobb kollektivitásra vágyó egyén. A hagyományos protestáns etika minden bizonnyal nagyobb támaszt nyújtott a sikerre áhítozó vezetőknek, mivel annak személyes felelőssége jogossá tette egyéni akaratának létjogosultságát. A sikeres ember szuverén önállóságát a beosztottak szintjére redukált emberek nagyobb mérvű alárendeltsége árán szerezte meg, ugyanakkor ez az önállóság a — hatásának enyhítéséhez szükséges — szertartásosság és a visszavonulás valamennyi formáját is maga után vonta. Mindent egybevetve, a szervezeti ember tulajdonságai sokkal inkább lehetővé teszik a szervezet tagjainak nagy tömege számára a jobb és szabadabb alkalmazkodási módok kialakulását mint a hagyományos kapitalista etika, amely ugyan az ipari vezetők szűk rétege számára szabadságot és a képességek kibontakozásához több lehetőséget nyújtott, viszont mindez — még a hierarchia legmagasabb fokán elhelyezkedő — az összes többi dolgozó nagyobb mérvű leigázása árán történt [3].

Meglehet — mint ahogy Whyte állítja —, hogy az effajta társadalmi értékek elfogadása az olyan területeken, ahol az egyéni kreativitás döntő tényezőnek számít, a közepszerűeket fogja ösztönözni, illetőleg fékezheti a haladást. A szakszervezeti tevékenység lényegét alkotó társadalmi cselekvés területén azonban a kapitalista folklór tekintélyuralmi tulajdonságokkal rendelkező hőse hagyományának megőrzéséért fizetett ár láttán az a meggyőződésünk, hogy — ha bizonyos távlatból szemléljük — szemben a korábbi individualista és felelősséget vállaló munkáltatóval a jelenlegi toleráns és „konformista” igazgató a hatékonyság igazi modellje.

Ezenkívül — ahogy Melville Dalton is kimutatta — a hatalmi viszonyoknak a modern szervezethez kialakult rendkívül bonyolult rendszere

a vezetőktől megköveteli, hogy nagy kezdeményezőkézségről, illetőleg kreativitásról tegyenek tanúbizonyságot [4]. Itt már nem a kockázat és a bizonytalanság légkörében rájuk háruló felelősségről van szó, hanem arról, hogy a különböző csoportokat és egyéneket szembeállító konfliktusokra a jogok és szabályok labirintusában konstruktív megoldást találjanak, mindenki által elfogadható döntéseket hozzanak a hierarchia különböző szintjein kialakított szervezeti elvek között, és hogy érvényesíteni tudják az eszközök és a célok kétértelműsége miatt nehezzé váló döntéseiket. E funkciók már közelebb állnak a politikai vezér, mint az egykori ipari vezető funkcióihoz, de még így is nagy bátorság kell ahhoz, hogy ebben az esetben nagyobb konformizmusról beszéljünk.

Ha csupán ezeket az általános tendenciákat vesszük tekintetbe, úgy természetesen ezekből következtethetnénk, hogy a diszfunkcionális circulus vitiosusokon alapuló bürokratikus rendszereknek egyre inkább csökken a jelentőségük, és hogy ellentétben a humanista és a forradalmi gondolkodók aggodalmával, a jövőben sem válik az ember „robottá”, sőt inkább emancipálódik.

Optimizmusunkat mégis mérsékelnünk kell, figyelembe véve a racionalizálás általános fejlődését, amely egyre nagyobb mértékben csökkenti majd az ember tevékenységében rejlő bizonytalansági tényezőt, miáltal lehetővé válik a szervezetek számára, hogy környezetük befolyását részben kiküszöbölhessék.

A racionalizálás felé tartó fejlődés, amely oly nagy hatást tett Max Weberre, nem azt jelenti, hogy az emberi tevékenységek a szó „diszfunkcionális” értelmében egyre „bürokratikusabbak” lesznek, hanem csupán azt, hogy e tevékenységeket egyre inkább a formális szervezetek biztosítják majd. Hiába nő a szó weberi értelmében vett „bürokratizálódás”, még sincsenek olyan diszfunkcionális következményei, amilyenektől Weber tartott, és amelyek bekövetkezését Weber követői is megjósolták. A kettő azonban összefügg, de ahhoz, hogy ennek jelentőségét megérthessük, a fogalmakat meg kell fordítanunk, vagyis azért fejlődhettek ki a nagymértékben szabványosított és ellenőrzött tevékenységek, mert a szervezeti formák rugalmasabbakká váltak, így elviselhetőbb az egyén részvétele ezekben a tevékenységekben. Más szóval, a bürokratikus szervezeti rendszerek merevségének kiküszöbölése vagy legalábbis

enyhítése nélkülözhetetlen feltétele a weberi értelemben vett „bürokratizálódás” megnövekedésének.

Végül a jövő sem nem olyan kedvező, sem nem olyan kedvezőtlen, mint amilyennek az emberi tevékenységek növekvő szabványosításának és felszabadításának szembenálló nézetei előre vetítik. A valóságban egyszerre hat mind a kettő. Az egyén a szabványosításra, illetőleg a hatékonyságra való törekvést lehetőleg elhárítja magától. A régi egyensúly helyébe állandóan új egyensúly alakul ki, ami az egyén számára egyszerre jár mind az eljárások nagyobb fokú finomodásának, mind nagyobb fokú bizonyultságának előnyeivel és terheivel.

Ezzel párhuzamosan az is kimutatható, hogy csak amennyiben a szervezet rugalmasabbá, illetőleg liberálisabbá válik, vagyis csak amennyiben az őt bénító circulus vitiosusokat meg tudja szakítani, képes a növekedés egyes döntő szakaszain túljutni. A bürokratikus rendszer továbbfejlődésének legfőbb akadálya éppen az, hogy a szervezetben marad fenn. E tényre a mammutvállalatok történetével foglalkozó legújabb kutatások világítottak rá [5]. Az amerikai üzleti élet leghaladóbb képviselői szerint minden növekedés előfeltétele — bizonyos határig — a decentralizáció [6].

Természetesen ez a fejlődés nem egyenes vonalú, így szervezeti rendszereink még ma is nagymértékben „bürokratikusak”. A szervezeti rendszerek racionalizálódása felé tett lépések mindig nagy passzív ellenállásba ütköztek. Újra és újra kialakulnak a bürokratikus circulus vitiosusok. Fennmaradásuk két ellentétes, ugyanakkor egy irányba ható erő eredménye. Egyrészt egy szervezeten belül minden egyes egyén, csoport és réteg azért harcol, hogy megőrizze tevékenysége előre nem látható, illetőleg nem racionalizálható jellegét. Az egyének hatalma, szervezeten belüli befolyásuk — mint láttuk — lényegében azoktól a bizonytalansági tényezőktől függ, amelyeket le kell küzdeniük, miközben a többi szektor racionalizálásáért harcolnak; ugyanakkor természetesen szembeszállnak saját szektoruk racionalizálásával. Másfelől mind a haladás, mind a racionalizálás — amelyek révén lehetővé válik, hogy az egyénektől megvonják az önkényt és a hatalmat — azok számára, akiknek mégis sikerül hatalmukat érvényesíteni, állandó feszültséget okoz, mivel a tervezést nagyobb mértékben távolítja el tőlük, mint amennyire az racionálisan kívánatos volna.

A kiváltságoknak és a circulus vitiosusoknak két formája alakult ki: a kiváltságok formái megfelelnek azon csoportok ellenállásának, amelyek igyekeznek a technikai fejlődés következtében elavulttá vált hatalmi helyzetüket megőrizni, a circulus vitiosusok pedig a többi csoport azon szándékának felelnek meg, hogy a fejlődés által még nem legitimált racionalizálást indítsanak el. Különben e két erő gyakran támaszkodik egymásra, amennyiben a túl korai centralizáció a helyi kiváltságok legjobb védelmét jelentheti, illetőleg amennyiben e kiváltságok alapján létrejött szövetségek harcolhatnak a racionalizálás bevezetéséért, ami más kiváltságokat kiküszöbölve, számukra ideiglenesen védelmet nyújt.

E két erő sikere attól függ, vajon el tud-e szigetelődni a szervezet a társadalom többi részétől. Mivel a bürokratikus circulus vitiosusok fennmaradásának következménye, hogy lehetővé válik a külvilággal való reális kapcsolat megkerülése, valószínű, hogy a bürokratikus deformációk leginkább a társadalom egyéb területeinek nyomásától elszigetelődni képes tevékenységeket érintik majd. Nyilvánvaló, hogy a közhivatalok kedvezőbb terepet nyújtanak a bürokratikus circulus vitiosusok kialakulása számára.

Végkövetkeztetésül be kívánjuk bizonyítani, hogy a technokráciával szemben táplált aggodalmak nem megalapozottak. A szakember hatalma — mint megpróbáltuk kimutatni — a fejlődés felgyorsulásával arányosan csökken. A vezető hatalma pedig — ami Burnhamt annyira lenyűgözte — egyre inkább politikai és egyre kevésbé technikai hatalommá alakul át; a modern vezető sikere nem technológiai ismereteitől, hanem vezetői kvalitásaitól függ. Amikor a tudomány behatol területére, mint ahogy a szakember területére is, akkor szerepének racionálisabbá váló aspektusai veszítenek jelentőségükből a hatalomért folytatott harcban.

Bármennyire paradoxnak hat is első látásra, azt is mondhatnánk, hogy a bürokrácia jelensége a nagyszervezetek működésében a karizmatikus hatalom egyik eleme szükségszerű fennmaradásának felel meg. A bürokratikus kiváltságok és a diszfunkcionális circulus vitiosusok kialakulása pedig annak tudható be, hogy még hosszú ideig képtelenek leszünk a karizmatikus típusú hatalomból egy egyre racionalizáltabb világba átlépni.

A FRANCIA BÜROKRÁCIA MODELLJÉRE HATÓ ÚJABB KÉNYSZERÍTŐ ERŐK

Próbáljuk meg most ebben az általános kontextusban elemezni a francia modell szerepét és jelentőségét. Mint már kimutattuk, ezek az ideiglenes és helyi diszfunkciók csak erősítik globális uralmát. A rendszer egészében véve funkcionális, mivel olyan kulturális tényezőkön és primér viselkedésmódokon nyugszik, amelyek a modern francia történelemben végig állandóknak tűnnek. Ugyanakkor e tényezők és viselkedésmódok mégsem egyszer s mindenkorra adottak. Bármilyen stabilaknak tűnjenek, mindazonáltal ők is alá vannak rendelve a környezettel kialakítandó szükségszerű egyensúlynak. A most megválaszolandó kérdés tehát az, vajon a modern fogyasztói társadalomra való átmenet által kiválasztott átalakulásokkal szemben az egész bürokratikus rendszer, a változások és a primér viselkedésmódok nem válnak-e súlyosan diszfunkcionálissá, hacsak a francia társadalom szükségszerűen nem sajátít el olyan viselkedésmódokat, amelyek azután néhány — mind ez ideig stabilnak tekintett — kulturális vonásra visszahatnak.

Mint láttuk, a külvilág kényszerítő erői a rendszer megerősödéséhez és kiterjedéséhez vezettek. Bár az is igaz, hogy a bürokratikus viszonyok rugalmasabbakká váltak, másfelől viszont megerősödött a személytelenység és a centralizáció modellje is. A francia társadalom a modern ipari civilizáció által felvetett problémákat oly módon küzdötte le, hogy a fokozatosan kialakított bürokratikus racionalitás modelljét a végsőig kifejlesztette. Jelenleg azonban számos jel mutat arra, hogy a rendszer a lehetséges fejlődés végső határát elérte, már nem képes továbbfejlődni, viszont hiányoznak az egyre bonyolultabb környezeti kérdések megoldásához szükséges új energiaforrások. Úgy véljük, a társadalom olyan töréspont felé halad, ahol mind fennmaradása, mind stabilitása veszélyben forog.

Kétféle, de egy irányba ható külső nyomás jelenik meg. Egyfelől az ipari társadalom által kívánt hatékonyság iránti szükségletet már nem lehet többé kielégíteni anélkül, hogy a bürokrácia merevségét többnyire ki ne küszöböljünk. A funkciók differenciálódása, a bonyolult együttműködés igénye, valamint a szervezetek növekedése személyesebb kontak-

tusokat, az egyének és a csoportok nagyobb részvételét, illetőleg a hatalmi viszonyok képlékenyebb egyensúlyát követelik. Ezeket a szükségleteket és igényeket már nem lehet nagyobb centralizációval kielégíteni. Másfelől a fogyasztói társadalom — úgy tűnik — új lehetőségeket nyújt ahhoz is, hogy racionálisabban és kisebb áron elégítsük ki azokat az alapvető igényeket, amelyek a kulturális tényezőkön és a primér viselkedésmódokon keresztül fejeződnek ki, és aminek jelentőségét már hangsúlyoztuk. A kettő konvergenciája találkozik két olyan feltétellel, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy mély változás következze be: az egyik a sürgető igény, a másik azok az anyagi és erkölcsi lehetőségek, amelyek révén eleget lehet tenni ezeknek az igényeknek.

Térjünk most vissza e kétféle hatás elemzésére. Mint már hangsúlyoztuk, a modern szervezetekben általános tendencia a rugalmasabb szervezeti módszerek alkalmazása. Kimutattuk, hogy csak azért sikerül a szervezeteknek a fejlődési szinteken túljutniuk, mert decentralizációra törekcsenek. E jelenséget Franciaországban mindmáig nem nagyon értik meg, sőt még ma is ellenállnak annak, hogy a modern szervezeteket fejlesszék, mondván, hogy azok bürokratikusak. A francia szervezeti modellek elégtelen voltából fakadó hiányosságokat és kudarcokat ugyan már számtalanszor elítélték, de többnyire csak részlegesen és konzervatív módon, ugyanis a bírálatok nem vették figyelembe azt, hogy milyen árat kellett volna fizetni e felháborító hibák kiküszöböléséért. Akár forradalmárok vagy konzervatívak, akár mérsékelték vagy radikálisok voltak, tudat alatt végül is mindegyikük hitt a francia rendszer magasabbrendűségében.

A polgári Európában a francia bürokratikus rendszer valóban dicsekedhetett azokkal a már elemzett kézzelfogható előnyökkel mint a stabilitás, a szabályozás, az egyén, illetőleg a szabad vállalkozás védelme. Ugyanakkor úgy tűnt, hogy saját eszközeivel tökéletesen elégséges hatékonyságot képes biztosítani, és — egy olyan országban, amelynek mozgalmas történelme mély nyomokat hagyott — ez a rendszer szolgálja legjobban a nemzeti egység megőrzését, illetőleg a nemzeti társadalom fennmaradását, háború esetén pedig biztosítani tudja az erőforrások leggyorsabb mozgósítását. A rendszer okozta lemaradás szervezeti következményei viszont senkit sem nyugtalanítottak, mivel anyagi téren köz-

vetlenül nem nyilvánultak meg. Sőt ellenkezőleg, több, e rendszerrel felelős francia buszke volt arra, hogy ez az eredményes szervezeti rendszer lehetővé tette, hogy — mint vélték — kiaknázzák a fejlődő technikai civilizációt, anélkül azonban, hogy a koncentráció és a fegyelem — más nyugati nemzetet sújtó — követelményének is eleget kellett volna tenniük. Amíg technikai és racionalis szempontból az ellenőrző és a szabályozó tevékenységek kifizetődőbbeknek tűnhettek, mint a még nagyon is onkenyes és sebezhető előrelátás és tervezés, addig a francia szervezetek csekély hatékonyságát a centralizált bürokratikus rendszer előnyei kompenzálták. Ezen a stádiumon azonban már túlléptünk, a jövő racionálisabban alakul, mintha csak a vak piaci mechanizmusokra bízánál, és a legkülönbébb szervezetek válnak képessé a tudatos választásra. A cselekvésnek ezen az új keretén belül, a centralizált közigazgatás állama és a bürokratikus diszfunkciók merevsége által befolyásolt cselekvés szervezeti és ágazatai a kevésbé integrált szervezetekkel szemben hátrányosabb helyzetben vannak.²⁶¹ Hiába rendelkeznek a legfontosabb eszközökkel, megbénítja őket az egalitáriánizmus, a személytelen előírások túlsúlya, és hogy nem képesek elég kényszerítő erőt találni a változás bekövetkezéséhez. A fejlődés bizonyos pontján a bürokratikus centralizáció már nem előnyös, és egyre diszfunkcionálisabbá válik.

Márpedig amikor úgy tűnik, hogy a rendszeren belül nincs már új erőforrás, akkor a kívülről jövő nyomások egyre erősebben érezhetők. A különböző albürokratikus rendszerek átalakulnak, a burzsoá vállalkozórendszer már nem képes szembeszállni a rugalmasabb modern szervezetek konkurrenciájával, az oktatási rendszer a fogyasztói társadalom keretén belül már nem képes megőrizni az oktatás és kutatás standardjait, a gyarmati rendszer pedig összeomlik. Az albürokratikus modellek szétcséése végül a bürokratikus rendszer széthullásával fenyeget.

²⁶¹ A központosító állam szocializmusmodellje, hacsak nem válik totalitáriussá, úgy tűnik, egyre inkább parosul eredménytelenséggel, korrupcióval és pazarlással (Közel-Kelet, Spanyolország), a nyugati szocializmus a jelenlegi időszakban szintén csak azokban a társadalmakban ért el sikereket, ahol az onkormányzatnak szilárd gyökerei vannak.

Ugyanakkor megjelenik a racionalitás egy új formája is, amely ugyan teljesen eltér a bürokratikus tradíciótól, mégsem lehet egykönnyen figyelmen kívül hagyni olyan társadalomban, amely a racionalitás terén élenjáró akar maradni. A hagyományos francia racionalitás a változáshoz való alkalmazkodás általunk leírt modelljén, vagyis az egyének közötti kiélezett konkurrenciaharcon alapult. Az egyének alkotói buzgalma révén a gyakorlatban új cselekvési modelleknek kellett létrejönniük, amely modelleket azután — mihamarabb sikerült legyőzni a csoportok ellenállását — egyenlő és személytelen módon alkalmaznak. Ez a séma kizárja a csoport és a szervezet szintjén történő együttműködés és kísérletezés lehetőségét; mert csak az állam, a monopolista csoportok és a centralizált szervezetek képesek az egyének ellenállásával szemben a *legjobb eszközt* alkalmazni. A séma nem ad lehetőséget sem az előrelátásra, sem a tervezésre, mivel ezek a tevékenységek kísérletezést, információcserét, előzetes elemzést feltételeznek, ami viszont ellentétes a *one best way* filozófiájával; az együttműködés szemléletét pedig teljesen lehetetlen volna megőrizni az ellenőrzés és elnyomás uralta rendszerben.

Mindazonáltal ettől fogva a vezetők szerepe abban áll, hogy mind a magánszervezetekben, mind a közhivatalokban egyre jobban előrelásásuk és megtervezzék a fejlődést, és egyre inkább tisztában legyenek azzal, hogy jobban teszik, ha bizonyos fokig megtűrnek a pazarlást és a devianciát, semmint hogy feláldozzák a növekedést a megtakarítás szellemének, az ellenőrzés szenvedélyének, valamint a kettős állás, a pazarlás és a korrupció elleni harcnak. Ilyen körülmények között a hagyományos modell egész filozófiája összeomlik. Az általunk leírt, illetőleg elemzett francia bürokratikus rendszer nem képes a racionalitás ezen új formájához minden nehézség nélkül alkalmazkodni, mert nem tűri a kezdeményezőkézséget, és képtelen az egyéneket a minimálisan szükséges együttműködésre készíteni.

Márpedig teljes mértékben lehetetlennek tűnik, hogy a modern ipari társadalom által követelt fejlődési ütemet továbbra is tartani tudnánk anélkül, hogy ne folyamodnánk új cselekvési stratégiához. Úgy tűnik, a francia társadalom ezt egyre hatékonyabban kezdi megoldani. Döntő lépés történt ez irányban a II. világháború után a tervbizottság létrehozatalával, amelynek keretén belül magas rangú tisztviselők és vállalatve-

zetők törekszenek a koncentrált gazdaság legújabb módszereinek kidolgozására.²⁶²

A koncentrált gazdaság a gyakorlatban számtalanszor bebizonyította gyengeségét, és csak nagyon csekély mértékben tekinthető — mint ahogy az erről szóló írásokban említik — harmonikusnak. Továbbra is felhasznál és talán továbbra is konzervál néhány korábbi viselkedésmódot. Az állam, bár már csak részben, továbbra is megőrzi autokrata és negatív beállítottságát és a különböző rendelkezésére álló pressziórendszereket manipulálva képes csak a vállalkozók csoportjait cselekvésre ösztönözni; a vállalkozók csoportjai pedig továbbra is megőrzik infantilis viselkedésüket, és csak akkor hajlandók együttműködni, ha az állam ezt busásan honorálja. A régi formák fennmaradásán túl döntő fejlődés következett be. A közigazgatás, illetőleg a magánvállalkozás világának elitje közeledett egymáshoz, rájöttek, hogy a modern racionalitás révén egy nyelven beszélnek, aminek segítségével ma már képesek tárgyalni egymással anélkül is, hogy egyfelől az elnyomó ellenőrzés korábbi tradicionális szokásaihoz, másfelől titkos ellenálláshoz és apátiához folyamodnának.

Ha az új szervezeti modellek nyomása egyre jobban felerősödik, amennyiben már megfékezhetetlen a gazdasági fejlődés iránti lelkesedés, úgy a tömegtársadalom fejlődésével előidézett kumulatív változások az egyé-

²⁶² Ez az, amit Henry W. Ehrmann a koncentrált gazdaságról szóló, különben éleslátású cikkében nem vett figyelembe. A francia hivatali bürokráciának a gazdaságba történő legújabb beavatkozásának elméletét és gyakorlatát elemzi rendkívül józan módon, ítélete azonban a tröszttellenes harc amerikai liberális értékeihez kapcsolódik, amellyel egyetért, így ebből a perspektívából veszi szemügyre a központosított gazdaság és Vichy testületi szervezete közötti viszonyt, illetőleg a protekcionizmus európai hagyományait is. Ezek a megközelítések teljesen érvényesek, a valóságnak azonban csak az egyik oldalát ábrázolják. A leírás jó, azonban a megítélés kritériumai számunkra teljes mértékben inadekvátnek tűnnek. A központosított gazdaságnak Ehrmann által is hangsúlyozott gyengeségei azt a gyakorlatot folytatják, amely a korábbi egyensúlyi helyzetben még sokkal virágzóbb volt. Ha a mai fejlődési tendenciák jelentőségét akarjuk megérteni, úgy a mai francia gazdaságot nem az amerikai gazdasággal, hanem a harminc vagy ötven évvel ezelőtti francia gazdasággal kell összehasonlítani. Ebből a szempontból az új racionalitás elterjedése a francia hagyományos modell szerintünk döntő megváltozását fogja maga után vonni, aminek következményei már most láthatók a gazdasági növekedés terén, nemsokára pedig már társadalmi, sőt politikai téren is láthatókká válnak [7].

nek számára egyben ahhoz is lehetőséget nyújtanak, hogy a függetlenségre irányuló igényeiket a bürokratikus szervezeti rendszeren kívül elégíthessék ki. A fogyasztói társadalmat megelőző ipari társadalmakban az egyének csak akkor tudták megőrizni autonómiájukat, ellenőrizni környezetüket és elkerülni a függőségi viszonyokat, ha a társadalom rétegződött és egyben centralizált volt. A rétegződés a közvetlen környezet szintjén autonómiát és egyenlőséget biztosított, és a centralizáció révén vált személytelenné, anélkül, hogy a hierarchikus viszonyok okozta problémákat kiküszöböljék.²⁶³ A tömegtársadalom kialakulásával azonban a rétegződés már kevésbé merev; egyre több embert érhet a kultúra egyre szélesebb befolyása; úgy tűnik az egyre bonyolultabbá váló kultúra nem a nagyobb hierarchiát, hanem ellenkezőleg, a hagyományos hierarchikus rendszer egyre nagyobb mérvű összeomlását vonja maga után. Ebből következik, hogy könnyebb elérni a személytelenséget, az egyenlőséget és az egyéni autonómiát egy védelmet nyújtó rétegen kívül, és az egyes csoportok egyénei között közvetlen kapcsolatok sem tűnnek már olyan veszélyeseknek. Nem akarjuk úgy beállítani, mintha a közvetlen emberi kapcsolatok kiküszöbölésére irányuló nyomás rövidesen megszűnik mint a francia társadalmi viszonyok egyik lényeges eleme, úgy véljük azonban, hogy a tömegtársadalom kialakulásával ez a nyomás egyre jobban csökken.

Igaz ugyan, hogy a francia társadalomban nem terjedtek el oly mértékben a tömegfogyasztás újabb kulturális modelljei — amelyek éppen ezért lassabban is alakultak ki —, mint a többi szomszédos országokban.²⁶⁴ Hosszú távon ez az ellenállás utóvédharcnak tűnik. Mindazonáltal mind kulturális területen, mind a termékek és szolgáltatások területén Franciaországban is kialakult a nemzeti piac, sőt azt mondhatjuk,

²⁶³ Franciaországban a társadalmi rétegződés nyújtotta védelem még igen erős. Közvetett bizonyítékkul szolgálnak erre az egyének spontán vonatkoztatási kereteivel foglalkozó vizsgálatok, amelyek talán még szűkebbnek tűnnek, mint a tömegtársadalomhoz közelebb álló többi nyugati társadalmakban [8].

²⁶⁴ Például igen jellemző az 1950-es években a televízió elterjedésében tapasztalható átmeneti, de világos lemaradás. Ez mégsem az alacsonyabb életszínvonalal, hanem a francia társadalmi viszonyok rendszerének a változással szemben tanúsított általános ellenállásával magyarázható.

hogy az olyan nyitott, racionális és univerzális társadalom, mint amilyen a francia, végül is sokkal nehezebben állhat e folyamatnak ellen, mint a partikulárisabb²⁶⁵ társadalmak. Hasonló jelenségek uralkodnak a társadalmi viszonyok terén is. A rétegződés csak mesterséges távolságok kialakításával tudott fennmaradni olyan egalitárius társadalomban, mint amilyen a francia.²⁶⁶ Mihelyt ezek a távolságok anakronisztikusnak, sőt nevetségesnek tűnnek, már semmiféle eszközzel nem tartható fenn a hierarchia.

Ezek az egy irányba ható erők már most éreztetik hatásukat, és már most kivehető, hogy az emberi viszonyok alapvető játékszabályai átalakulóban vannak. Legszenvedélyesebb az osztályok közötti viszonyok módosulása. Az osztályok közötti társadalmi távolság jelentős mértékben csökkent; a társadalmi csoportok közötti megkülönböztetések elmosódnak. Csupán az egymástól valóban nagyon távol eső csoportok közötti ellentétek érzékelhetők továbbra is. A centralizáció ugyan hozzájárult ahhoz, hogy stratégiai jelentőségüket megőrizhessék, de a játszmát ma már egyik fél sem játssza olyan nagy szenvedéllyel, mint annak előtte. Az alkalmazottak és a munkások például kevésbé gátlásosak, ezenkívül toleránsabbakká váltak egymással szemben. Mind a szervezet, mind a kultúra területén tapasztalt hasonló fejlődés azt a bonyolult játékot, amely szerint a felek udvariasan kitérnek egymás elől, illetőleg közvetítő személyek segítségével tárgyalnak, ma már tartalmatlannak és érdektelennek tünteti fel.

A kulturális különbségek jelenleg legalább olyan nehezen leküzdhető korlátot jelentenek, mint amelyet a bürokratikus racionalizmus jelentett,

²⁶⁵ Itt Lipset-nek a mai angol társadalomról szóló elemzésében javasolt kifejezését használjuk: az alsóbb rétegeknek nem kellett hódolatukat kifejezni, mint Angliában, mivel távoltartotta őket a kultúra függőleges választófal, az előrejutás és az egyik rétegből a másikba való átkerülés nehézsége, valamint a közvetlen emberi kapcsolatoktól való félelem.

²⁶⁶ A mozik és a színházak látogatottságát összehasonlítva a kulturális rétegződés rendszerének felbomlása csupán látszólagos. A színházba járó közönségen belül világos hierarchia rajzolódik ki. A moziba járóknál mindazon erőfeszítés ellenére, hogy a moziban magasabb esztétikai értékeket nyújtsanak, sem találjuk meg ugyanezt a hierarchiát.

a tömegkultúra nyomására azonban ezek is egyre inkább felmorzsolódnak. Már most megfigyelhető, mennyire elvesztette bizalmát a mai francia társadalom a polgári kultúra hagyományos differenciáló kritériumaiban. Még az érettségi is, a polgári státusnak az a szimbóluma, amelynek szent jellegét Goblot is hangsúlyozta, a közvélemény viszonylagos közömbössége mellett eltűnően van. A társadalmi különbségekbe vetett hit elvesztésénél még többet mond, hogy a szülő—gyerek viszonyban bekövetkezett változás valószínűleg szintén súlyos következményekkel jár majd a tekintélyrendszerre nézve. A tömegkommunikációs eszközök hatása hozzájárult ahhoz, hogy a fiataloknak önálló kultúrájuk alakuljon ki, a társadalmi különbségek csökkenése révén pedig a hagyományos oktatás sokat veszített jelentőségéből. Lehet, hogy Franciaországban a szülői tekintély még sokáig nem fog meginogni, a hatalmi viszonyok körüli állandó konfliktusok azonban hanyatlásra ítélték egyik leglényegesebb forrását, a családi kapcsolatok rendszerét.²⁶⁷

SZEMBENÁLLÁS A VÁLTOZÁSSAL A KÖZIGAZGATÁS ESETE

A francia bürokratikus modell jövőjének megítélésénél eddig csupán azokat a változásokat vettük figyelembe, amelyek az ipari társadalom felgyorsult fejlődése során keletkezett értékekre és a primér viselkedésmódokra hatottak. Ennek alapján vontuk le azt a következtetést, amely szerint a bürokratikus modell kevésbé lesz domináló, amennyiben látens

²⁶⁷ A francia család rendszerének másik alapeleme mindenesetre megváltoztatta a nemi élettel szembeni beállítottságot. A születések arányának növekedése nem jelentős, és első látásra úgy tűnik, ez a tény a mi tárgyunkkal össze nem függő mindenféle egyéb magyarázatokra is alkalmas. Véleményem szerint ez az igen jelentős változás — jelentős, mivel érinti az élettel szembeni mélyebb reakciókat is — a francia társadalom általános átalakulásával függ össze. Az a korlátozó magatartás, amelyet a francia nép többsége a XIX. században magára erőltetett, az elért racionalitás egyik legjellemzőbb bizonyítéka. A kényszer fellazulása megfelel az emberi élet olyan szemléletének, amelyben nagyobb a szerepe a bizalomnak, és inkább jövőorientált, ami a racionalitás új formáinak megjelenésével is némileg összefügg.

funkciói egyre jobban veszíteni fognak jelentőségükből. Ez a következtetés ugyan hosszú távon elfogadható hipotézist nyújt, viszont elégtelennek bizonyul rövid és középtávú perspektívában. Ugyanis nem veszi figyelembe, hogy a változással szemben milyen az ellenállóképessége olyan rendszernek, amely egyfelelőli rendkívül tág, szinte az egész társadalomra kiterjed, egyszersmind viszont teljesen autonóm, képes beérni önmagával, valamint az önkontroll rendkívül hatékony mechanizmusaival rendelkezik. Az ilyen rendszerek tehát még hagyományos látens funkcióik megszűnése után is képesek huzamosabb ideig fennmaradni, pontosabban cselekvési lehetőségeik révén környezetükkel új egyensúlyt kialakítani, illetőleg alapvető cselekvési módjaik megőrzéséhez szükséges új látens funkciókat létrehozni.

Nézzük meg, milyen lehetőség van a változással való szembenállásra Franciaországban a legközpontibb és legfontosabb esetben, a közigazgatás esetében. A francia közigazgatás szervezeti rendszere minden bizonnyal a modern világban kialakult egyik legstabilabb és lesgzigorúbban meghatározott társadalmi cselekvési rendszer. A múltban olyan környezet kialakításához járult hozzá, amelynek viselkedési módjaira ő nyomta rá bélyegét.²⁶⁸ Kérdés, vajon a tömegfogyasztás korában képes-e ugyanerre.

Mindenekelőtt meg kell jegyeznünk, hogy Franciaország, csakúgy mint a többi nemzet, ma sokkal szorosabb kölcsönhatásban áll a világ többi részével, mint valaha. Alig száz évvel ezelőtt is még lehetséges volt, hogy párhuzamosan fennálló társadalmi rendszerek egymástól viszonylag függetlenül mérhessék fel esélyeiket a nemzetközi konkurrenciaharcban. Azóta olyan sokféle szellemi és szervezeti kapcsolat létezik, hogy illuzórikus lenne arra törekedni, hogy e rendszerek elszigetelődjenek. Franciaország mindenesetre nem lenne képes a bürokratikus gyakorlatot továbbfolytatni, ha a világ többi részétől elszigetelődne. A gyarmati rendszer összeomlásával és „civilizációs küldetésének” befejeződésével megszűnt a kontaktusokkal szemben az utolsó még rendelkezésre álló anyagi

²⁶⁸ Mint emlékszünk, Tocqueville érveivel azt akarta bebizonyítani, hogy a spontán kollektív cselekvés hiánya és a francia társadalomnak egymással szembenálló rétegekre való szakadása többnyire a Királyi Hivatal pénzügyi politikájának, illetőleg községi politikájának tudható be [11].

és erkölcsi védelem is. Be kell látnunk, hogy a francia bürokratikus rendszer nemcsak hogy nem egyetemes érvényű, de jelentősége is egyre kisebb a nemzetközi konkurrenciaharcban.

Ez a globális elemzés azonban még mindig csak a hosszú távra érvényes. Egy viszonylag alacsonyrendű szervezeti rendszer is ellenállhat a változásnak, ha képes fenntartani egyensúlyát, illetőleg közvetlen környezetével új egyensúlyt tud kialakítani. A francia közhivatalon belül ebből a szempontból a kapcsolatok három területe tűnik döntő fontosságúnak a bürokratikus modell megőrzését illetően: a rendszer orientációjának és irányításának területe, a hierarchia alsó és középszintjén elhelyezkedő személyzet toborzásának területe, végül pedig a közösségi szolgáltatások területe.

A bürokrácia és a világ többi része közötti kapcsolat első területe az egészre vonatkozó orientációnak és politikának a kérdése. Mint láttuk, ezt a kérdést csak igen nehezen képes megoldani az a bürokratikus szervezet, amelyben a szervezet politikájára vonatkozó döntéseket mindig a magasabb és a távolabbi szinten hozzák. A francia közigazgatás magas rangú tisztviselőiből egy külön kategóriát hozott létre, akiket közvetlen kötelezettségeik alól felmentett, hogy kizárólag ezzel a problémával foglalkozhassanak, és a változás zászlóvivőjévé váljanak. A nagy testületek tagjaira egyre fontosabb szerep hárult, amennyiben a bürokratikus rendszer és környezete között egyre nőtt a távolság, így — különösen válság-időszakban — ők váltak a bürokrácia természetes közvetítőivé. Ezért sem szabad semmibe venni a magas állású tisztviselők ifjabb nemzedékeinek szellemi állapotában bekövetkezett változásokat. Ebben a nemzedékben mély nyomot hagytak a diákok világában uralkodó új szellemi légkör, valamint — az államosítások és a koncentrált gazdaság révén lehetővé vált — gazdasági beavatkozás tapasztalatai. E nemzedék tagjai már nem hisznek a bürokráciában.²⁶⁹ Olyan szakemberekké váltak, akiket jobban foglalkoztat a növekedés, mint a harmónia vagy a pénzügyi érvényesség. E nemzedék hősei nem a tökéletesítők, hanem a valóra-váltók.

Mindazonáltal e változás mind ez ideig nem igen befolyásolta a rend-

²⁶⁹ Érdekes módon közülük kevesebben hagyják ott a közhivatalt, mint korábban.

szer belső működését.²⁷⁰ E téren még nem váltak döntő elemekké a vezetés, az új káderek értékei és perspektívái. Sémáink szerint az igazgatók elég erősek ahhoz, hogy fenntartsák a status quót, és elősegítsék a rendszer újraalkalmazkodását az új körülményekhez, viszont megbénulnak, mihelyt olyan reformokat kell bevezetniük, amelyek a jelenlegi egyensúlyt veszélyeztethetik. Mindent egybevetve, el kell mégis ismernünk, hogy stratégiai helyzetük — különösen válságidőszakban — elég jelentős mozgásszabadságot biztosít számukra. Rövid távon, ha egy magas állású tisztviselő feltétlenül eredményt akar elérni, erejét olyan tekintélyuralmi módon kell kimutatnia, ami többnyire jó szándékát is kompromittálja, és végeredményben a rendszer egészét erősíti. Hosszú távon azonban a reformista szellem elterjedése a közigazgatás magasabb hivatalaiban is döntő következményekkel jár. Amint eléri a töréspontot, lehetetlen többé a hierarchia felső szintjein elveszített bürokratikus szellemet a középső szinteken még megőrizni.²⁷¹ Ettől a ponttól kezdve az egyének egyre gyakrabban kezdeményezik e reformok bevezetését, és ezek eredményesebbek is.

A hierarchia közép- és alsó szintjén elhelyezkedő személyzet toborzása alkotja a világ és a bürokrácia kapcsolatának másik területét. Egy szervezeti rendszer csak úgy maradhat fenn, ha a társadalomban ésszerű egyensúly biztosítja számára a személyzet rendszeres toborzását. Ez a francia közhivatal szempontjából igen lényeges körülmény, mivel szigorú rétegződésrendszere csak úgy tud működni, ha a rendszer által nyújtott előrelépési lehetőségekben részt venni kívánó, alsó szinten elhelyezkedő jelöltek elég nyomást tudnak gyakorolni. Márpedig napjainkban ez a terület jelenti a rendszer egyik leggyengébb pontját. A II. világháborút követő néhány évben kialakult toborzási válság azóta csak éleződött. A franciákat a közigazgatás alsó és középszintű állásai²⁷² egy-

²⁷⁰ Igen különös kettős gyakorlat kezd kialakulni. A francia bürokrácia a világ többi részével való viszonyában haladóbbá vált, viszont továbbra is rendkívül konzervatív maradt cselekvésmódját és belső szervezetét illetően.

²⁷¹ A középszintű fiatal tisztviselők bürokráciába vetett hite azóta nagyon megcsappant.

²⁷² Intellektuális és morális presztízsénél fogva a magasabb rang továbbra is vonzást gyakorol a tehetségesebb tisztviselőkre.

szerre csak nem érdekelték, holott egy évszázad óta nem volt sikertelen pályázat. Sok pályázat esetében több a felkínált állás, mind az elfogadható jelölt.

E helyzetnek — amely kezdi lerombolni mindazt, amit felépítettünk — számtalan oka van. Az általános tényezők ugyanúgy megfószítják a közhivatalt a hagyományos előnyök értékeitől, mint ahogy az elzüllött hivatali állások, mivel a legtöbb magánmunkahely szintén törekszik a stabilitásra, a biztonságra és függetlenséget nyújtó megfelelő garanciákra. De ennél sajátosabb tényezőknek is jelentőségük lehet. Ilyen egyrészt a túl szigorú szelekció, amelynek kritériumai már nem kapcsolódnak a szolgáltatás gyakorlati szükségleteihez, és ilyen a szűk látókörű ellenőrzés és a kicsinyes, elkecseregetett légkör, ami csökkenti a kistisztviselők társadalmi presztízsét.

Korábban a bürokratikus rendszer saját környezetét a maga szükségletei szerint alakíthatta. Most viszont mind a második, mind az első területen a környezet nyomása az erősebb.

A rendszer mind ez ideig azért tudta kiküszöbölni a környezet kényszerítő erejét, mert új munkaerőforráshoz juthatott. A közhivatal ma már nemcsak a férfiak között és Franciaország minden vidékéről, hanem elsősorban a nők között és Délkelet-Franciaország elmaradottabb vidékeiről is toboroz munkaerőt. Ez az új szimbíózis azonban csak rövid távon lehet eredményes. Ugyanis a jelenlegi egyensúly is csak ideiglenes. A nők foglalkoztatásának korlátai vannak, és a Délkelet is egyre nagyobb mértékben iparosodik. Ettől kezdve a közhivatal presztízsét a magánhivatalával szemben a toborzás minőségi szintjének lesüllyedése is sújtja. Végül a tisztviselők a közhivatalon belül is kevésbé elszigeteltek a környezet nyomásától és konkurenciájától, mint korábban. Azóta csökkent az elkötelezettségük. Bár a fluktuáció továbbra is kismértékű, a jobban fizető állások lehetősége mégis növeli a rossz közérzetet. A közhivatalnak — amennyiben meg akarja őrizni hatékonyságát — komolyan szembe kellene néznie a magánhivatal konkurenciájával. Mindaddig azonban nehezen fogja leküzdeni a konkurenciát, amíg továbbra is fenn akarja tartani azokat az egalitárius garanciákat, amelyek megakadályozzák, hogy saját alkalmazottai között differenciáljon.

A magas közhivatalokban kialakult és a változtatás irányába ható

nyomás ellenpontja a kistisztviselők rossz közérzete. Habár ez a rossz közérzet igen különböző, de akár ellentétes formában is kifejeződhet azokban a mozgalmakban, amelyeknek gyakran konzervatív célkitűzéseik is lehetnek. Az utóbbi tizenöt évben lezajlott és a közhivatalokat felrázó sztrájkok és ellenállási mozgalmak révén a merev rendszer tulajdonképpen tovább szilárdult.²⁷³ Itt is közeledünk azonban a változással szembeni ellenállás határához, mivel a rendszer — azon ellentmondások miatt, amelyeket kénytelen elfogadni — egyre nehezebben képes megfelelő egyensúlyt kialakítani.

A bürokrácia és a világ kapcsolatának harmadik és egyben utolsó területe a közhivatalnak a társadalom részére nyújtott funkcióira, illetőleg szolgáltatásaira vonatkozik. E terület pillanatnyilag nincsen olyan kritikus helyzetben, mint a két előző terület. Itt is kialakult azonban a változás irányába ható erős nyomás, amely a másik két területen létrejött nyomást erősíti. Ez a közfunkciók növekedésének, illetőleg a közösségeknek a közszolgáltatásokkal szemben támasztott egyre nagyobb igényeinek tudható be. E tendencia viszont felborítja az állam és az állampolgár hagyományos viszonyát. Az állampolgár, aki azelőtt visszautasított mindenfajta állami beavatkozást, most egyre nagyobb mértékben igényli szolgáltatásait. Itt azonban már nem ugyanarról az államról és nem ugyanarról a közhivatalról van szó. A szolgáltató tevékenységek fölébe kerekednek az ellenőrző tevékenységeknek. Ez a fejlődés olyan új szerepeket von maga után, amelyek már nem illeszkednek bele a hagyományos sémába, és az egyensúlyt felborítják. Végül a rendszer — mivel túlságosan is kiterjedt — összeomlik. Az ekkor érvényesülő specializáció és differenciáció csak nagyon rosszul, illetőleg csupán rövid távon férnek össze a centralizáció logikájával. Hosszú távon viszont befolyásolják a rendszer általános egyensúlyát, ami új típusú változtatás irányába ható nyomást hoz létre.

Úgy tűnik, a bürokrácia és a világ többi része közötti kapcsolat mindhárom területén ugyanezt a sémát találjuk. Az ipari társadalom fejlődé-

²⁷³ Újra egy circulus vitiosusba kerültünk. A rendszer kedvezőtlen következményei által kiváltott rossz légkör miatt olyan mozgalmak születnek, amelyek a rendszer kiterjesztését követelik, és ezt részben el is érik.

sével szükségszerűen kialakult új cselekvési módokra — mind a szervezet, mind a tömegkommunikáció szintjén — a közigazgatásnál sokkal nyitottabb környezetről érkező nyomás hat, amely egyre inkább arra irányul, hogy felborítsa a bürokratikus rendszer és a társadalom egésze közötti egyensúly eddig bevált feltételeit. A kritikus pontokon a közhivatal — ahelyett, hogy maga alakítaná környezetét — hátvédharcot folytat, hogy megpróbálja kiküszöbölni azokat a befolyásokat, amelyek kapcsolatai miatt szükségszerűen hatnak rá. A francia közhivatal reménytelenül törekszik arra, hogy az egyre nagyobb feladatokat meg tudja oldani, hogy egyre több funkciót lásson el, illetőleg, hogy olyan modern vezetési módszereket tegyen magáévá, amelyek sem elveivel, sem szokásaival nem egyeztethetők össze, ugyanakkor pedig a közösség sem törődik a közhivatallal kapcsolatos problémákkal és nem biztosítja a problémák megoldásához szükséges emberi és anyagi eszközöket. A francia társadalom — anélkül, hogy ennek tudatában lenne — ezáltal egy sokkal súlyosabb válság vagy mindenesetre egy olyan mély átalakulás feltételeit készíti elő, aminek hatása érezhető lesz mind a társadalomnak a változás és a változáshoz való alkalmazkodása modelljében, mind pedig hagyományos cselekvésmódjaiban.

MENNYIBEN HOZOTT ÚJAT A FRANCIA BÜROKRATIKUS RENDSZER ?

Az olyan mélyen gyökerező rendszer, mint amilyen a francia bürokratikus rendszer, mindazonáltal nem tűnhet el anélkül, hogy ne hasson az őt követő új szervezeti modellekre. Sőt messzebbre megyünk. A fejlődés további lehetőségeit nagymértékben az határozza meg, hogy mennyire igénylik feltétlenül a teljesen új cselekvési rendszerben is az előző rendszerből nyert és azokkal azonos vagy hasonló előnyöknek a megőrzését. A jövőben a kutatásoknak vajon nem kellene-e megvizsgálniuk, hogy mennyiben hozott újat a francia bürokratikus rendszer, és ennek alapján határozzák meg azt, hogy a modern világra jobban alkalmazható új modellnek mit kellene abból feltétlenül megőriznie.

Többször kitértünk a bürokratikus rendszernek az egyén számára nyújtott előnyeire, illetőleg az egyén a rendszerhez való ragaszkodásának mélyebb okaira. Ha most a kérdést általánosabb formában és összehasonlító szempontból vizsgáljuk, azt mondhatjuk, a bürokratikus rendszer hitelét lényegében az a lehetőség adja, hogy minden egyes tagja, még a legjelentéktelenebb is, nagyon nagy mértékben és egyenlő módon veheti ki részét abból az életstílusból, amely az egyén számára nagy függetlenséget, a körülményektől való elszakadási lehetőséget, nagy szabadságot és szellemi tisztánlátást biztosít. Ne becsüljük le ezeket az eredményeket és sikereket, amelyek a francia kultúra nem elhanyagolható hozzájárulásaként tekinthetők a nyugati civilizációhoz. Megőrzésük azonban napjainkban csak igen nagy áron biztosítható, és ez közvetlenül kihat az egész társadalom egyensúlyára. A probléma jelenleg abban áll, hogy felfedezzük a modern tömegtársadalomban és a benne érvényesülő cselekvésmódokban azokat az elemeket, amelyeknek lehetővé kellene tenniük a francia bürokratikus rendszer nélkülözhetetlen hozzájárulásának megőrzését, illetőleg megújítását. Ez a probléma kihívást jelent a társadalom számára, de e kihívásra felelni lehet, habár az is igaz, hogy egyik társadalomnak sem sikerült eddig az egyéni igények és a szervezett tevékenység szükségszerűsége között megfelelő egyensúlyt kialakítani. Az ember hatalma önmaga felett azonban állandóan nő; a modern társadalmak pedig most kezdenek tudatában lenni annak, milyen cselekvési eszközök állnak rendelkezésükre önmaguk ellenőrzésére és megújítására.

A szervezet embere új kultúrát keres, amelynek nyitottnak kell lennie mindenki számára — vagyis tömegkultúrának kell lennie —, ugyanakkor eléggé élőnek ahhoz, hogy az egyéneket alkotó részvételre ösztönözze. Nincs mit csodálkoznunk azon, hogy a francia társadalom, amely a preindusztriális korszakban, illetőleg az iparosodás kezdeti periódusaiban az egyén szempontjából az egyik legmegfelelőbb kultúrát hozta létre, szomszédainál hosszabb ideig kötődött a bürokratikus és polgári típusú egyensúlyhoz, mert ez tette lehetővé számára, hogy idáig eljusson. Mindazonáltal reméljük, hogy amint a változtatásra égetően szükség lesz, ez a kihívás arra készteti majd, hogy sajátos módon segítse elő az új szervezeti formák, az új cselekvési modellek, valamint a racionalitás új felfogásához alkalmazkodó új humanizmus kialakítását.

ELSŐ RÉSZ

[1] *Crozier, Michel*: Petits fonctionnaires au travail. Kiadja a CNRS, Párizs, 1956.

[2] Erről a kérdésről kimerítő bibliográfiát közöl *Herzberg—Mausner—Peterson—Capwell*: Job Attitudes; Review of Research and Opinion. Psychological service of Pittsburgh, 1957.

[3] Az adatokat a michigani Survey Research Center által vezetett vizsgálatból vettük át (lásd *Morse, Nancy*: Satisfaction in the White Collar Job. Ann Arbor, Survey Research Center, 1953., 36. o.).

[4] Vö. például *Blauner, Robert*: Work satisfaction and industrial trends in modern society. In: Labor and Trade-unions. Kiadja Walter Galenson és S. M. Lipset, New York, Wiley, 1960., 340. és 342. o.; *Morse, Nancy—Weiss, S. Robert*: The function and meaning of the work and the job. *Am. Soc. Rev.* 20. kötet (1955), 191—199. o.; *Palmer, Gladys*: Attitudes towards work in an industrial community. *Am. Journ. of Soc.* 63. kötet (1957), 17—26. o.; *Herzberg—Mausner—Capwell*: i. m. 3. o.

[5] Az interjú szövegét már kiadták az általunk megjelentetett első kutatási beszámolóban. Lásd *Crozier, Michel*: Petits fonctionnaires au travail. CNRS, Párizs, 1956., 68—69. o.

[6] Lásd ezzel kapcsolatban az e témában végzett kutatásokról szóló részletes áttekintést: *Herzberg és mások*: i. m. 37—93. o.

[7] *Zajeznik, A.—Christensen, C. R.—Roethlisberger, F. J.*: The Motivation Productivity and Satisfaction of Workers. Harvard Business School, Boston, 1958; több helyen, különösen pedig 54—55. o.

[8] *Homans, Georges*: Status among clerical workers. *Human Organi-*

zation, 12. kötet, 1. sz. (1953), 5—19. o.; lásd még *Adams, N. Stuart*: Status congruence as a variable in small group performance. *Social Forces*, 32. kötet, 1. sz. (1953), 16—22. o.

[9] *Leites, Nathan*: L'obsession du mal. Párizs, École pratique des hautes études, 1961.; valamint Du malaise politique en France, Párizs, Plon, 1959.

[10] Az *American Sociological Review* által indított gondolatébresztő vitában számos (XXV. kötet, 4. sz., 1960. augusztus) a parsonsi változókat megvilágító definíciót találunk.

MÁSODIK RÉSZ

[1] Egy korábbi műben részletes elemzést adtunk. *Crozier, Michel*: Usines et syndicats d'Amerique. Párizs, Éditions Ouvrières, 1951., 119—144. o.

[2] *Dofny, Jacques—Durand, Claude—Peynaud, J. D.—Touraine, Alain*: Attitudes des ouvriers de la sidérurgie á l'égard des changements techniques. Párizs (sokszorosított beszámoló), Institut des Sciences Sociales du Travail, 1957. dec., 183—191. és 195. o.

[3] *Crozier, Michel—Pradier, Bernard*: La pratique du commandement en milieu administratif. *Sociologie du Travail*, III. kötet, 1. sz. (1961), 40—52. o.

[4] Lásd például a koalíciók a triádokban témáról készült tanulmányokat: *Caplow, Th.*: Theory of coalitions in the triad. *Am. Soc. Rev.*, 21. kötet (1956. augusztus), 489—493. o.; *Vinacke, W. E.—Ackoff, A.*: Experimental study of coalitions in the triad. *Am. Soc. Rev.*, 22. kötet (1957. augusztus), 406—415. o.; *Gamson, William E.*: A theory of coalition formation. *Am. Soc. Rev.*, 26. kötet (1961. június), 373—382. o.

HARMADIK RÉSZ

[1] A hawthorne-i kísérletek bemutatásához lásd *Landsberger, H. A.*: Hawthorne Revisited, Ithaca, Cornell Un. Press, 1953.

[2] Mayo, Elton: *The Social Problem of an Industrial Civilization*. Boston, Harvard Business School, 1945.

[3] Crozier, Michel: Human engineering. *Les Temps Modernes*, VII. (1951), 44—75. o.

[4] Roy, Donald: Restricters and rate busters. In: Whyte, William Foote: *Money and Motivation*. New York, Harper, 1955., 38—49. o.

[5] Zaleznik, A.—Christensen, R. C.—Roethlisberger, F. J.: *The Motivation Productivity and Satisfaction of Workers*. Harvard Business School, Boston, 1958.; több helyen, különösen pedig 54—55. o.

[6] Sayles, Leonard: *Behavior of Industrial Work Groups*. New York, Wiley, 1960.

[7] Kerr, Clark—Fisher, Lloyd: Plant society; The elite and the aborigenes. *Common Frontiers in the Social Sciences*. Glencoe, Free Press, 1957.

[8] Kerr, Clark—Fisher, Lloyd: i. m. Lásd ezenkívül a Warner, W. Lloyd által vezetett Yankee City sorozat műveiről akkoriban írt kritikánkat: *Reflexions sociologiques sur les grèves américaines. Cahiers Internationaux de Sociologie*, XIII. kötet, 156—166. o.

[9] Crozier, Michel: Human engineering, I. cikk.

[10] Likert, Rensis: *New Patterns of Management*. New York, McGraw Hill, 1961.

[11] Pelz, Donald: Influence, a key to effective leadership. *Personnel*, 1952., 3. sz., 3. o.

[12] Morse, Nancy—Reimer Everett C.: Experimental change of major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52 (1955), 120—129. o.; valamint Likert, Rensis: Measuring organizational performance. *Harvard Business Review*, 1958. március, 41—50. o.

[13] Mann, Floyd: Studying and creating change, a means to understanding social organization. In: *Human Relations in the Industrial Setting*. New York, Harper, 1957., 146—167. o.; Fleishman, E. A.—Harris E. F.—Brutt H. E.: *Leadership and Supervision in Industry, an Evaluation of a Supervisory Training Program*. Columbus, Ohio, 1955.

[14] Mann, Floyd: i. m.

[15] Lásd például Cartwright, Dorwin: *Studies in social Power*. Un. of Michigan, Ann Arbor, 1959.; Warner, Lloyd W.—Martin, Norman:

Industrial Man. New York, Harper, 1959.; *Dalton, Melville*: Men who Manage. New York, Wiley, 1960.; *Tannenbaum, Arnold—Kahn, Robert*: La participation aux activités syndicales. *Sociologie du Travail*, 1960., 141—161. o. Az újabb kutatások kritikai elemzését lásd *Crozier, Michel*: De l'étude des relations humaines à l'étude des relations de pouvoir. *Sociologie du Travail*, 1961., 80—83. o.

[16] *Parsons, Talcott*: Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, The Free Press, 1960., 41—43. o.

[17] *March, James C.—Simon, Herbert*: Organizations. New York, Wiley, 1958.

[18] *Dahl, Robert*: The concept of power. *Behavioral Science*, 2., 1957., 201—215. o.

[19] Elsőnek *Georges Friedmann* hívta fel a figyelmet a *one best way* illúziójára, valamint jelentőségére a taylori filozófia szempontjából: *Frederic Winslow Taylor*: l'optimisme d'un ingénieur. *Annales d'Histoire économique et social*, VII (1935), 584—602. o.

[20] Lásd például *Leavitt, Harold J.*: Some effects of certain communication patterns of group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (1951), 28—50. o.; valamint *Levi-Strauss, Claude*: *Tristes Tropiques* (Szomorú trópusok), Párizs, Plon, 1958., 325—329. o.

A politikatudomány egyik amerikai szakembere, *Herbert Kaufmann* használta a bizonytalanság fogalmát az igazgatáselmélettel foglalkozó interdiszciplináris szemináriumon előadott beszámolójában (lásd *Kaufmann, Herbert*: *Why organizations behave as they do, an outline of theory*. 1961. március 20.). Kaufmann csupán a szervezetek globális magatartására ható bizonytalanságot elemzi, de következtetései ezen a ponton részben egybeesnek a mi elemzéseinkkel.

[21] *Gouldner, Alvin*: *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, The Free Press, 1954.; lásd különösen a 172—174. o.

[22] *Roy, Donald*: Work satisfaction and social rewards in quota achievement. *Am. Soc. Rev.*, XVIII. kötet (1953. október); valamint a *Whyte, William Foote* indította vita: *Money and Motivation*. New York, Harper, 1955., 31—38. o.

[23] *Roy, Donald*: I. m. Lásd e témában *James J. Gillespie* érveit is: *Free Expression in Industry*. London, The Pilot Press, 1948.

[24] *Whyte, William Foote*: I. m. 31—38. o.

[25] Lásd *Robert Valette* cikkeit in: *Journal des Communautés*, a Fédération des communautés de Travail havonta megjelenő kiadványát, különösen az 1957. decemberi különszámot.

[26] Lásd e témával kapcsolatban *Bendix, Reinhard*: *Work and Authority*. i. m. 247—248. o. A *Simon* által kifogásolt részlet az *Administrativ Behavior*-ban található. New York, MacMillan, 1948., 20—44. o. *Simon* maga is sokkal nyitottabb *Organization* c. könyvében.

[27] Számos szerző utalt a bennünket fenyegető elnyomásra. Lásd különösen *Burnham, James*: *L'ère des organisateurs*. Párizs, *Calmann Levy*, 1948 és *Georges Gurvitch* által szervezett eszmecsere vitáit: *Industrialisation et technocratie*, az Első Szociológiai Hét munkái, Párizs, *Armand Colin*, 1949. Ezenkívül számos irodalomban lehet még utánanézni ennek: *Ellul, Jacques*: *La Technique ou l'enjeu du siècle*. Párizs, *Armand Colin*, 1954., valamint *Mitrani, Nora*: *Attitudes et symboles techno-burocratiques*. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, XXIV. kötet, 148. és köv. o. Realistább szemléletűek: *Meynaud, Jean*: *Technocratie et politique*. Lausanne, 1960., valamint *Grégoire, Roger*-nak a Politikatudomány Nemzetközi Szövetségének V. Világkongresszusán elhangzott beszámolója: *Les problèmes de la technocratie et le rôle des experts*. Párizs, 1961.

[28] *Dalton, Melville*: *Men Who Manage*, i. m., több helyen.

[29] Uo. 220—240. o.

[30] *Bendix, Reinhard*: *Work and Authority*, i. m. 247. o.

[31] *Gouldner, Alvin*: *Patterns of Industrial Bureaucracy*, i. m. 105—157. o.

[32] *Selznick, Philip*: *TVA and the Grass Roots*. Berkely, Un. of California Press, 1949.

[33] Vö. az angol bányászok szervezeti rendszeréről szóló vitával. In: *Trist, Eric—Bamforth, E. L.*: Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. *Human Relations*, 1951., 4. sz., 3—38. o., és franciául: *Trist, Eric—Murray, H.*: Organisation du travail dans les tailles, étude comparative des méthodes d'exploitation minière. *Bulletin du CERP* 1959., 4. sz., 333—342. o.

[34] Vö. például *Weber*-nek a Verein für Sozial-politik kongresszusán

(1909) elhangzott megjegyzéseivel, amelyeket *Mayer, J. P.* idéz: *Max Weber and German Politics*. London, Faber and Faber, 1943., 127—128. o.; valamint *Bendix, Reinhard*: *Max Weber: an Intellectual Portrait*. New York, Doubleday, 1960., 456. o.

[35] *Michels, Robert*: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der Modernen Demokratie*. Lipcse, 1912., franciául: *Les partis politiques*. Párizs, Giard et Brière, 1913.

[36] Vö. például az *Arguments*-nek a bürokráciáról szóló számát: *Arguments*, VI (1960), 17. sz., számos idézettel Trockijtól, Bruno Rizzitől és Simone Weilltől; valamint *Mills, C. Wright*: *White Collar (Fehérgallérosok)*. New York, Oxford Un. Press, 1951.

[37] *Burnham, James*: *The Managerial Revolution*. New York, John Day Co, 1941.; *Whyte, William H. Jr.*: *The Organization Man*. New York, Simon and Schuster, 1956., francia fordításban: *L'homme de l'organisation*. Párizs, Plon, 1959.

[38] *Gouldner, Alvin*: *Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy*. In: *Etzioni, Amitai*: *Complex Organizations*. New York, Holt, Rinehart, 1962., 82. o.

[39] *March—Simon*: I. m. 36. o.

[40] Vö. *Merton, Robert K.*: *The unanticipated consequences of purposive social action*. *Am. Soc. Rev.*, 1936., 894—904. o.; valamint *Bureaucratic structure and personality*. *Social Forces*, XVIII. (1940), 560—569. o.; vö. még *Gouldner, Alvin*: *Patterns of Industrial Bureaucracy*, i. m.

[41] *March—Simon*: I. m. 36—46. o.

[42] *Bendix, Reinhard*: *Bureaucracy, the problem and its setting*. *Am. Soc. Rev.*, XII. (1947), 493. és köv. o.; *Selznick, Philip*: *Foundations of the theory of organization*. *Am. Soc. Rev.*, XIII. (1948), 25—35. o.; valamint *TVA and the Grass Roots*, i. m.; *Gouldner, Alvin*: i. m.; *Blau, Peter*: *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, Un. of Chicago Press, 1955.; *Dubin, Robert*: *Stability of human organizations*. In: *Haire, Mason*: *Modern Organization Theory*. New York, Wiley, 1959., 218. és köv. o.

[43] *Selznick, Philip*: I. m. 253—259. o.

[44] *Gouldner, Alvin*: I. m. 240—245. o.

- [45] Gouldner, Alvin: I. m. 177—178. o.
- [46] Lásd például *Diamond, Sigmund*: From organization to society; Virginia in the seventeenth century. *Am. Journ. of Soc.*, LXIII. (1957), 457—475. o.
- [47] A pénzügyi felügyeletről lásd *Pietri, François*: Le Financier c. irodalmi elemzését. Párizs, Hachette, 1931.; valamint *Lalumière Philip*: L'Inspection des Finances c. művét. Párizs, PUF, 1959., amely mélyrehatóbb, de a valódi elemzést nélkülöző több dokumentumot és leírást tartalmaz.
- [48] *Merton, Robert K.*: Bureaucratic structure and personality. I. cikk. Az általunk idézett részlet a *Social Theory and Social Structure* c. műből való. Glencoe, The Free Press, 1957., 206. o.
- [49] Uo. 140. o.
- [50] Uo. 198. o.
- [51] Lásd különösen *Likert, Rensis*: New Patterns of Management. New York, McGraw Hill, 1961.
- [52] *Mann, Lloyd*: I. cikk; valamint *Fleishmann, E. A.—Harris, E. F.—Burt, H. E.*: I. m.
- [53] *Morse—Reimer*: I. cikk.
- [54] *Argyris, Chris*: Understanding human behavior in organizations, one view point. In: *Haire, Mason*: Modern Organizations Theory. New York, Wiley, 1959., 154—155. o.
- [55] *Tannenbaum, Arnold—Kahn, Robert L.*: Participation in Local Unions. Chicago, Row Peterson, 1958.; *Tannenbaum, Arnold*: La participation aux activités syndicales. *Sociologie du Travail*, II. (1960), 141—150. o.

NEGYEDIK RÉSZ

- [1] *Demolins, Edmond*: La supériorité des Anglo-saxons. Párizs, Firmin-Didot, 1897.; *Mourre, Charles*: D'où vient la décadence économique de la France. Párizs, Plon, 1899.
- [2] *Debré, Michel*: La mort de l'État républicain. Párizs, Gallimard, 1947.
- [3] Lásd például a *Margaret Mead* által vezetett a mai kultúrákkal

foglalkozó kutatási csoport munkáit, különösen pedig *Métraux, Rhoda—Mead, Margaret*: Themes in French Culture. Stanford Un. Press, 1954. Lásd még a harvardi szovjet társadalom kutató központjának munkáit.

Megemlíjtjük még *Stanley Milgram* érdekes kísérletét is, a franciáknak és a norvégoknak a konformizmussal szembeni ellenálló képességéről (a franciák egyértelműen ellenállóbbaknak bizonyultak, mint a norvégok). *Milgram, Stanley*: Nationality and Conformity. *Scientific American*, 1961. december, 45—51. o.

[4] Lásd például a *Maurice N. Farber* által kiadott *Journal of Social Issues* különszámát: New Directions in the Study of National Character, valamint a szociológusok munkái közül *David Riesmann, S. M. Lipset* és számos más szerző munkáját, különösen pedig a *Riesman* művéről *Lipset és Lowenthal* által kiadott kollektív gondolkodás termékét: Culture and Social Character. Glencoe, The Free Press, 1961.

[5] *Blau, Peter*: The Dynamics of Bureaucracy. Chicago, Un. of Chicago Press, 1955.; *Francis, Roy—Stone, R. C.*: Service and Procedure in Bureaucracy. Minneapolis, Un. of Minnesota Press, 1956.

[6] Erről a témáról olvasható *Barbichon, Jacques*: La vie parallèle dans l'entreprise. Esprit, 1956. február.

[7] *Bernot, Lucien—Blancard, René*: Nouville un village français. Párizs, Institut d'Ethnologie, 1953., 148. o.

[8] Uo. 169. o.

[9] *Wylie, Laurence*: Village in the Vaucluse. Cambridge, Harvard Un. Press, 1958.

[10] *Dubost, Jean*: nem publikált beszámoló. Tervbizottság, Párizs.

[11] Idézi *Tocqueville, Alexis de*: L'Ancien Régime et la Révolution (A régi rend és a forradalom). Párizs, Gallimard, 1952., I., 121. o.

[12] Uo. 183. o.

[13] Uo. 157. o.

[14] Uo. 132. o. A szövetségesekkel szemben az állam és a társadalom részéről megnyilvánuló ellenszenv fennmaradásának elemzését lásd *Rose, Arnold*: Theory and Method in the Social Sciences. Minneapolis Un. of Minnesota Press, 1954., „Voluntary associations in France” c. fejezetben.

[15] *Goblot, Edmond*: La barrière et le niveau, étude sociologique de la bourgeoisie française moderne. Párizs, Alcan, 1925., 126—127. o.

- [16] *Tocqueville, A. de*: I. m. 152. o.
- [17] *Pitts, J. R.*: The Bourgeois Family and French Economic Retardation. Szociológiai diplomamunka. Harvard, 1957., 329—331. o.
- [18] Uo. 338—343. o.
- [19] *Pitts, J. R.*: Change in bourgeois France. In Search of France c. közös műben. Harvard Un. Press, 1963., 259. o. E kitűnő munka francia változata, amelyet majd még több helyen idézünk, kiadás alatt van az Éditions du Seuil-nél.
- [20] Használhatjuk azokat a mély benyomást keltő, és gyakran figyelemre méltó meglátásokat tartalmazó tanulmányokat, mint amilyen például *Curtius, Ernst Robert*: Essai sur la France. Párizs, Grasset, 1941.; *Distelbarth, Paul*: La personne France. Párizs, Alsatia, 1942.; *Madariaga, Salvador de*: Anglais, Français, Espagnols. Párizs, Gallimard, 1930.
- [21] *Métraux, Rhoda—Mead, Margaret*: Themes in the French Culture. Stanford Un. Press, 1954.; *Mead, Margaret—Wolfenstein, Martha*: Childhood in Contemporary Cultures. Un. of Chicago Press, 1955.; *Wolfenstein, Martha—Leites, Nathan*: Movies a Psychological Study. Glencoe, The Free Press, 1950. Nathan Leites nemrégén újra feltámasztotta egy lelkesült, de egy kicsit anekdotikus kritikai elemzésében a francia kulturális vonásokról, elsősorban azonban a francia társadalom elitjéről szóló vitát. Lásd *Leites, Nathan*: La règle du jeu és L'Obsession du mal (sokszorosított művek). École Pratique des Hautes Études, Párizs, 1960. és 1961.
- [22] *Chapman, Brian*: The Prefects and Provincial France. London, Allen and Unwin, 1955; The Profession of Government. Allen and Unwin, London, 1959.
- [23] *Tocqueville, A. de*: L'Ancien Régime et la Révolution. I. 52. o.
- [24] Vö. ebben a témában *Raymond Aron*-nak *Herbert Luethy*-hez intézett helytálló kritikáját; valamint *Kindleberger, Charles*: The postwar resurgence of the French economy c. újabb álláspontját. In: In Search for France, i. m. 118—158. o.
- [25] *Bauer—Inkeles—Kluckhohn*: How the Soviet System Works. Harvard Un. Press, 1956., 75—81. és 53—73. o.
- [26] *Berliner, Joseph*: A problem in soviet business administration. *Administrative Science Quarterly*, I. (1956. június), 86—101. o.

[27] A japán bürokrácia működéséről lásd *Steiner, Rudolf*: The Japanese village and its government. Far Eastern Quarterly, XV., 2. (1956); a társadalmi és a hatalmi viszonyokról *Dore, R. P.*: City Life in Japan. Berkeley, California Un. Press, 1958., különösen pedig a 208—209. oldalak; a japán primér csoportról *Caudill, William*: Tsu Kisoi in Japanese psychiatric hospitals. Am. Soc. Rev. XXVI., 2. (1960), 204—214. o. A japán társadalom értékeiről olyan általános művek szólnak, mint *Benedict, Ruth*: The Chrysanthemum and the Sword. Boston, Houghton Mifflin, 1946. és *Stoetzel, Jean*: Jeunesse sans chrysanthème ni sabre. Párizs, Plon (UNESCO), 1954.

[28] Lásd például *Ellul, Jacques*: La technique ou l'enjeu du siècle, i. m.; *Mathias, L. L.*: Autopsie des Etats-Unis. I. kötet németből fordítva. Párizs, Le Seuil, 1963.; *Arnavon, Cyrille*: L'américanisme et nous. Párizs, Del Duca, 1958.

[29] *Tocqueville, A. de*: L'Ancien Régime. Több helyütt, és különösen III. 356—360. o.

[30] *Richardson, Stephen*: Organizational contrasts in British and American ships. Administrative Science Quarterly, 1956., 206. és köv. o.

[31] *Lipset, S. M.*: Democracy and the social system a The First New Nation egyik fejezete. New York, Basic Books (1963). Ezekről a különbségekről lásd *Shils, Edward*: The Torment of Secrecy. Glencoe, The Free Press, 1956.; valamint *Turner Ralph*: Modes of social ascent through education; sponsored and contest mobility. In: *Halsey, A.—Floud, Jean—Anderson, C. A.*: Education, Economy and Society. New York, The Free Press, 1961.

[32] *Taine, Hippolyte*: Les origines de la France contemporaine. Párizs, Hachette, 1889., II., 181. o.

[33] Uo. 181. o.

[34] Ezt a szakadékot már Taine is észrevette, i. m. 240. o.

[35] *Pitts, J. R.*: I. m. 329—331. o.

[36] *Wylie, Laurence*: I. m. 55—97. o.

[37] *Taine, Hippolyte*: I. m. II., különösen 181—183. o.

[38] *Bernot és Blancard*: I. m. 128—153. o.; *Wylie, Laurence*: i. m. 55—97. o.

[39] Lásd minderről *Aron, Raymond* gondolatgazdag cikkét: Quelques

problèmes des universités françaises. *Archives Européennes de Sociologie*. III. kötet (1962) 102. o.

[40] Egy ilyen rendszer következményeinek elemzéséhez a kutatási tevékenységekről lásd *David, Joseph Ben*: Scientific productivity and academic organization in 19th century Medicine. *Am. Soc. Rev.* XXVI., 6. (1960. december), 828. o., valamint egy újabb cikkét: Universities and Academic systems in modern societies. *Archives Européennes de sociologie*, III. kötet (1962), 45. o.

[41] *Bernot—Blancard*: I. m. 156. o.

[42] Idézzünk a bő irodalomból: *Sayles, Leonard—Strauss, George*: The Local Union, its Place in the Industrial Plant. New York, Harper, 1953.; *Lipset, Seymour M.—Trow, Martin A.—Coleman, James S.*: Union Democracy, The International Politics of the International Typographical Union. Glencoe, The Free Press, 1956. A munkásmozgalom szerepéről és a lehetséges társadalmi ellenőrzés különböző eszközeiről az iparosítás folyamatában szóló hosszú és nagyon gazdag vitából utalunk: *Bendix, Reinhard*: Work and Authority. New York, Wiley, 1956. *Moore, Wilbert*: A reconsideration of theories of social change. *Am. Soc. Rev.*, 25. (1960), 2. sz.; *Kerr, Clark—Dunlop, John T.—Harrison, Fred—Myers, Charles*: Industrialism and Industrial Man. Cambridge, Harvard Un. Press, 1960.; *Lipset, S. M.*: Le syndicalisme américain et les valeurs de la société américaine. *Sociologie du Travail* III. kötet (1961), 2. és 3., 161—181. o. és 268—286. o. Franciaországban *Collinet, Michel*: Esprit du syndicalisme. Párizs, les Éditions Ouvrières, 1952.; *Touraine, Alain* cikke: Contribution à la sociologie du mouvement ouvrier, le syndicalisme de contrôle. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, XXVIII. (1960), 37—38. o.; *Sellier, François*: Stratégie de la lutte sociale. Éditions Ouvrières, Párizs, 1961.; valamint két korábbi cikkünk: La participation des travailleurs à la gestion des entreprises. *Preuves* 93, (1958. november) és Les Syndicats. *Traité de Sociologie du Travail*. Párizs, Colin, 1961., 170—192. o.

[43] E három modellről teljesebb elméleti elemzést nyújtottunk: La participation des travailleurs à la gestion des entreprises, i. cikkben.

[44] A reklamációk elintézésének paritásos módja jelentőségéről lásd *Cohen, Larry*: Workers and decision-making in production. In: Pro-

ceedings of The Eight Annual Meeting. IRRRA, New York, 1956., 298—312. o.

[45] Vö. *Danos, Jacques—Gibelin, Marcel*: Juin 36. Editions Ouvrières, Párizs, 1952.; *Lorwin, Val*: The French Labor Movement. Cambridge, Harvard Un. Press, 1954.; *Ehrmann, Henry*: French Labor from Popular Front to Liberation. New York, Oxford Un. Press, 1947.; *Bodin, L.—Touchard, J.*: Front Populaire, 1936., II. kötet, Coll. Kiosque, Párizs, 1961.

[46] *Sharp, Walter R.*: The French Civil Service, Bureaucracy in Transition. New York, MacMillan, 1931.; *Chapman, Brian*: The Prefects and Provincial France. London, Allen and Unwin, 1955.; *Diamant, Alfred*: The French administrative system. In: *Siffin, William J.*: Toward the Comparative Study of Public Administration. Indiana Un. Press, Bloomington, 1959., 182—218. o. Franciaországban bizonyára akadnak értékes munkák, de csupán technikai és részleges áttekintést nyújtanak a témáról, mint *Duguit* és *Hauriou* jogászok munkája vagy *Grégoire, Roger*: La fonction publique c. tanulmánya (Párizs, Armand Colin, 1954.), amely csupán a személyzet kérdésével foglalkozik, vagy *Ardant, Gabriel*: Techniques de l'État c. tanulmánya (Presses Universitaires, 1953.). *Catherine, Robert*: Le fonctionnaire français (Albin Michel, 1961.) új könyve általánosabb jellegű, de elméleti, nem pedig kutatási mű.

[47] Lásd *Chapman, Brian*: i. m., *Diamant, Alfred*: i. m. és *Crozier, Michel*: Le corps préfectoral en action. Séminaire de Science Administrative. Institut d'Études Politiques, Párizs, 1960.

[48] Nem régóta számos mű jelent meg erről a témáról. Közülük említsük meg: *Leites, Nathan*: Du malaise politique en France. Párizs, Plon, 1958.; *Fauvet, Jacques*: La France déchirée. Párizs, Fayard, 1957.; *Debré, Michel*: Ces princes qui nous gouvernent. Párizs, Plon, 1957.; *Priouret, Roger*: La République des députés. Párizs, Grasset, 1959. A már régi hagyományt vették át például *Thibaudet, Albert*: La République des professeurs. Párizs, Grasset, 1927.; *Barrès, Maurice*: Leurs figures. Párizs, Fasquelle, 1897.; *Jouvenel, Robert de*: La République des camarades. Párizs, Grasset, 1927.

[49] Lásd *Hoffmann, Stanley* igen figyelemre méltó elemzését: Pa-

radoxes of the French political community. In: In Search of France, i. m. 1—117. o.

[50] Lásd *Duverger, Maurice* érveit: *Demain la République*. Párizs, R. Julliard, 1958., amelyek egybeesnek *Tardieu, André* érveivel: *Le souverain captif*. Párizs, Flammarion, 1936.

[51] Teljesen más szemszögből nézve *Sorel, Georges* híres gondolatát vesszük át a *Réflexions sur la violence*-ból. Párizs, Librairie de „Pages Libres”, 1908.

[52] *Dolléans, Edouard*: *Histoire du mouvement ouvrier*. Párizs, Armand Colin, 1953., II., 157—163. o.

[53] Lásd e témában *Hoffmann, Stanley* helytálló elemzését: *Protest in modern France*. In: *The Revolution in World Politics*. M. A. Kaplan, V. John, New York, Wiley, 1962.

[54] *Tocqueville, A.* de már hangsúlyozta azt a tényt, hogy: „A gyarmatokon lehet a legjobban — mondja egyik jegyzetében — megítélni az anyaország kormányának fizionómiáját, mivel rendszerint ott felnagyítódnak és láthatóbbakká válnak az őt jellemző vonások.” *L’Ancien Régime et la Révolution*, I., 286. o.

[55] Uo. 287. o.

[56] *Diamond, Sigmund*: An experiment in feudalism, *French Canada in the seventeenth century*. *William and Mary Quarterly*, 1961., 3—34. o.; *Le Canada français au XVII^e siècle, une société préfabriquée*. *Les Annales*, 1961. március—április, 317—354. o.

[57] *Diamond, Sigmund*: I. cikk. *Les Annales*, 329. o.

[58] *Colbert* levele *Frontenac*-nak, 1672. november 2., idézi *Diamond*: I. cikk. *Les Annales*, 328. o.

[59] *Diamond, Sigmund*: I. cikk. *William and Mary Quarterly*, 5. o.

[60] Uo. 30. o.

[61] *Diamond, Sigmund*: I. cikk, *Am. Journ. of Soc.*

[62] Lásd mindazonáltal *Morazé, Charles*: *Les bourgeois conquérants*. Párizs, Armand Colin, 1957.; *Lhomme, Jean*: *La grande bourgeoisie au pouvoir, 1830—1880., essai sur l’histoire sociale de la France*. Párizs, Presses Universitaires, 1960.

[63] *Léon, P.*: *La naissance de la grande industrie an Dauphiné*. Presses Universitaires, Párizs, 1954.; *Fohlen, Cl.*: *L’industrie textile sous*

le second Empire. Párizs, Plon, 1956.; *Gille, B.*: Les origines de la grande industrie metallurgique. Párizs, Domat Monchrétien, 1948.; *Recherches sur la formation de la grande entreprise capitaliste*. Párizs, Hautes Études, 1959.

[64] *Bourricaud, François* megjegyzései a *Contribution à la sociologie du chef d'entreprise* c. cikkében (*Sociologie du Travail*, III. kötet, 1961. 221—235. o.) érdekes tartalomellenőrzését nyújtja a munkaadók irodalmának, és ezáltal áttekintést ad azokról az értékekről, amelyekre a vállalatvezetők hivatkozni szeretnek, viszont megállapításai felszínesek maradnak a vállalkozó szerepe és a szabad vállalkozás rendszere által felvetett mélyebb problémákat illetően.

[65] *Dealisi, Francis*: La démocratie et les financiers. Párizs, La Guerre Sociale, 1911.; *Merrheim, Adolphe—Dealisi, Francis*: La métallurgie. Éditions de la Fédération CGT des Métaux, Párizs, 1913.

[66] *Lysis*: Vers la démocratie nouvelle. Párizs, Payot, 1917.

[67] *Sartre, Jean-Paul*: Les communistes et la paix. *Les Temps Modernes*, 1954. április. Sartre-ra közvetlenebbül hatott *Collinet, Michel*: La condition ouvrière (Éditions Ouvrières, Párizs, 1951. Coll. „Masse et militants”), mint *Sauvy-ra*, de érvelése *Sauvy-éhoz* áll közel.

[68] Ezt az érvet helytállóan cáfolta *Landes, David*: French entrepreneurship and industrial growth in the nineteenth century, *Journal of Economic History*, IX. kötet (1949. május), 45. és köv. o.; lásd még *France crise du régime ou crise de la nation*. Párizs, *Économie et Humanisme*, 1956.

[69] *Landes, David*: I. cikk.

[70] *Landes, David*: French business and the businessman; a social and cultural analysis. In: *M. Earle* (szerk.): *Modern France*, Princeton Un. Press, 1951., 335—355. o.; *Sawyer, John*: Strains in the social structure of modern France. Uo. 293. o.; The entrepreneurship and the social order, France and the U. S. In: *Miller, William* (szerk.): *Men in Business, Essays in the History of Entrepreneurship*. Cambridge, Harvard Un. Press, 1962., 7—22. o.; *Landes, David*: Observations on France economy, society and politics. *World Politics*, IX. (1957), 328—350. o.

[71] *Harbison, F. H.—Burgess, Eugen W.*: Modern management in western Europe. *Am. Journ. of Soc.* IX. (1954. július), 15—23. o.; *Burgess*,

Eugen, W.: Management in France. In: *Harbison, F. H.—Myers, Ch. A.*: Management in the Industrial World, New York, McGraw Hill, 1959.; *Granik, David*: The European Executive. New York, Doubleday, 1962.

[72] Lásd például *Cameron, Rondo E.* érveit: France and the Economic Development of Europe 1800—1914. Princeton Un. Press, 1961.; valamint *Kindleberger, Charles* érdekes tanulmányát a Franciaországról szóló közös műben: In Search of France, i. m. 118—159. o.

[73] Lásd egyfelől a *Sawyer, John* és a *Landes* között, másfelől a *Gerschenkron* között folyó vitát. In: Explorations in Entrepreneurial History. Harvard, 1954. május; valamint *Mottez, Bernard*: Le patronat français vu par les Américains. *Sociologie du Travail*, III. (1961), 287. o.

[74] *Pitts, Jesse R.*: The Bourgeois Family and French Economic Retardation. Idézett diplomamunka. Pitts nézeteinek összefoglalása megjelent a kollektív műben: In Search of France, i. m. 275—304. o. Continuity and change in bourgeois France címen.

[75] A hősiesség kultuszának meghatározása megtalálható az In Search of France, I. műben, 241. o.

[76] *Pitts, J. R.*: In Search of France, i. m. 254. o.

[77] Ezzel szemben a magas rangú közhivatalnok elsősorban párizsi. Vö. *Bottomore, Thomas*: La mobilité sociale dans la haute administration française. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, XIII. kötet (1952), 167—178. o.

[78] Lásd az 1954. május I/20-i szondázs eredményeit. Párizs, Imprimerie Nationale, 1958.

[79] Sajnos, ezeket az ideológiákat soha nem vizsgálták összehasonlító módszerrel. A független középosztályok értékeinek elemzése megtalálható *Lavau, Georges*: Les classes moyennes, *Duverger, Maurice*: Partis politiques et classes sociales c. művéből az egyik fejezetben. Armand Colin, Párizs, 1955., 49—84. o. A tanítók szellemi közérzetének elemzését lásd *Duveau, Georges*: Les instituteurs. Párizs, Le Seuil, 1957.

[80] *Tocqueville, A. de*: Comment vers le milieu du XVIII^e siècle les hommes de lettres devinrent les principaux hommes politiques du pays et des effets qui en résultèrent. L'Ancien Régime et la Révolution, I. 193—201. o.

[81] *Wolfenstein, Martha—Mead, Margaret*: Childhood in contemporary cultures, i. m.

KONKLÚZIÓ

- [1] Lásd *Dahrendorf, Ralf*: Out of utopia. *Am. Soc. Rev.*, 1958. szept.
- [2] Lásd *Burns, Tom—Stalker, GM*: The Management of Innovation. London, Pergamon Press, 1961.; *Burns, Tom*: Des fins et des moyens dans la direction des entreprises. *Sociologie du Travail*, IV. kötet, 1962. július—szeptember.
- [3] *Whyte, William H. Jr.*: L'homme de l'organisation, i. m., Whyte művének vitájáról lásd *Crozier, Michel* cikkét: *Sociologie du Travail*, I. kötet (1959), 80—83. o.
- [4] *Dalton, Melville*: Men who Manage, i. m.
- [5] Lásd az *Administrative Science Quarterly* cikksorozatát, különösen pedig *Dale, Ernest*: Contribution to administration of Alfred P. Sloan Jr. and G. M., I. kötet, 1956. június, 30—62. o.
- [6] *Cordiner, Ralph*: Les cadres dirigeants dans l'entreprise décentralisée. Párizs, Ed. Hommes et technique, 1958.
- [7] Lásd *Ehrmann, Henry W.*: French bureaucracy and organized interest. *Administrative Science Quarterly*, 5. kötet, 4. sz. (1961. március), 534—555. o. A koncentrált gazdaságról lásd *Bloch-Lainé, François*: A la recherche de l'économie concertée. Brossúra. Éditions de l'Épargne, Párizs, 1961.; *Moulin, Club Jean*: L'État et le citoyen. Párizs, Le Seuil, 1961., 354—370. o.
- [8] Lásd például *Stern—Keller*: Spontaneous group references in France. *Public Opinion Quarterly*, XVII. (1953), 208—217. o.
- [9] Lásd *Lipset, S. M.*: The First New Nation, i. m. Democracy and the Social System c. fejezetet.
- [10] Lásd *Crozier, Michel*: Employés et petits fonctionnaires. Megjegyzés a szabad időről mint a polgári társadalom értékeiben való részvétel eszközéről. Esprit, 1959. június.
- [11] *Tocqueville, Alexis de*: L'Ancien Régime et la Révolution, i. m., több helyütt, különösen pedig I. 115—122. o.